



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA**

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

# **ANÁLISE DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA**

**Diana Sofia Fernandes Garcia**

Relatório de estágio realizado no mestrado em gestão  
empresarial com a orientação de:

**Dr. Wander de Carvalho**

**novembro de 2013**



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

# **ANÁLISE DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA**

**Diana Sofia Fernandes Garcia, n.º 8678**

Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em gestão empresarial,  
realizado com a orientação do Prof. Dr. Wander Manuel Gaspar Brás de  
Carvalho, Docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de  
Coimbra e supervisão da Dra. Cristela Valéria Veloso de Carvalho,  
colaboradora da Câmara Municipal de Coimbra

**Coimbra, novembro de 2013**

# Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio no âmbito do mestrado contou com importantes apoios e incentivos, sem os quais não se teria tornado uma realidade, e aos quais estarei eternamente grata.

Agradeço ao Professor Doutor Wander de Carvalho, pela sua orientação, pela disponibilidade com que sempre me atendeu, pela paciência, opiniões e críticas ao longo da realização deste trabalho sem as quais não teria sido possível a sua concretização.

À Dra. Cristela Carvalho, supervisora deste estágio na Câmara Municipal de Coimbra, gostaria de agradecer pelo acolhimento, todo o apoio, carinho e toda a disponibilidade prestada durante a realização do estágio e na parte de investigação.

À Câmara Municipal de Coimbra pela possibilidade concedida para realizar o estágio nas suas instalações, bem como a todas as pessoas com quem estive em contacto, principalmente a toda a equipa do Departamento de Recursos Humanos, que me acolheram com muito carinho.

À Dra. Maria de Lurdes Lopes, colaboradora da Câmara Municipal de Coimbra, o meu sincero agradecimento pelas tão amáveis instruções neste estágio. Muito obrigado pelo profissionalismo, pela sincera amizade e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo.

A todos os inquiridos da Câmara Municipal de Coimbra, que possibilitaram a concretização do estudo apresentado.

Ao Professor Doutor Alexandre Silva, Docente do ISCAC, pela simpatia, acolhimento e sugestões que me transmitiu.

A todos os colaboradores da biblioteca do ISCAC, em especial à Dra. Isabel Falcão, responsável pela biblioteca do ISCAC, expresse o meu profundo agradecimento pelo gratificante apoio ao longo da minha pesquisa bibliográfica.

Aos meus amigos, especialmente à Susana, Eduardo e Cristiana que conheci ao longo da minha vida académica, que sempre me apoiaram em todas as dificuldades, e que foram uma das razões que me fez ingressar neste desafio.

Os meus agradecimentos estendem-se aos meus pais, por serem modelos de coragem e pelo seu apoio incondicional. Em especial à minha mãe, que contribuiu para que eu pudesse levar a bom termo o meu estágio e o mestrado.

Ao meu namorado, amigo, e companheiro, dirijo um especial agradecimento pelo amor, paciência e compreensão demonstrada e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de entusiasmo partilhados em conjunto.

A todos vós dedico este trabalho.

## **Resumo**

O presente relatório visa apresentar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado na Câmara Municipal de Coimbra. O estágio teve dois objetivos. Quanto ao primeiro, interessa-nos desenvolver conhecimentos profissionais na área de Gestão de Recursos Humanos, integrando mais aprofundadamente, a temática da formação profissional. O segundo e principal objetivo deste trabalho é determinar, se existe ou não, impacto da formação no local de trabalho, após a frequência pelos trabalhadores de ações de formação. A metodologia utilizada é a quantitativa, tendo como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, neste caso, o inquérito.

**Palavras-Chave:** avaliação, formação, gestão de recursos humanos, impacto.

## ***Abstract***

This report aims at presenting the activities performed during the traineeship held in the Municipality of Coimbra. The stage had two goals. Regarding the first, we are interested the development of professional knowledge in the area of Human Resource Management, integrating further the issue of training. The second and main purpose of this work is to determine whether there is or there is not, an impact of training, after the frequency of training activities by workers, in their workplace. The methodology used is quantitative, with the objective of identifying and presenting data, indicators and trends observable, in this case the survey.

**Keywords:** evaluation, training, human resources management, impact.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I.....	3
1. A evolução da função recursos humanos .....	3
Capítulo II.....	8
2. Formação.....	8
2.1. A evolução .....	8
2.2. Conceitos .....	10
2.3. Política de formação .....	12
Capítulo III.....	14
3. A gestão da formação nas organizações.....	14
3.1. Objetivos da formação.....	14
3.2. O ciclo formativo.....	16
3.2.1. Identificação/diagnóstico das necessidades de formação .....	17
3.2.2. Programação da formação .....	18
3.2.2.1. Métodos de formação .....	19
3.2.3. Execução da formação .....	20
3.2.4. Avaliação da formação .....	21
4.2. Caracterização do local de estágio - Departamento de RH .....	25
4.3. Distribuição dos recursos humanos da CMC .....	29
4.3.2. Distribuição dos efetivos segundo a estrutura etária e por género, em 2012.....	30
4.3.3. Distribuição dos efetivos segundo a estrutura habilitacional, em 2012.....	30
4.3.4. Distribuição dos efetivos por Unidade Orgânica e cargo, em 2012 .....	31
4.4. Organização e desenvolvimento dos processos de formação da CMC .....	31
4.5. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio .....	34
4.5.1. Descrição de Atividades .....	34
Capítulo V .....	38
5. Metodologia Científica .....	38
5.1 Recolha de Dados.....	38
5.2 Tratamento dos dados.....	40
5.3.1. Apresentação, análise e interpretação dos dados do Inquérito.....	41
5.3.1.1 Caracterização dos formandos.....	41
5.3.1.2. Análise das questões do inquérito .....	43

<b>Capítulo VI .....</b>	<b>59</b>
<b>6. Reflexões .....</b>	<b>59</b>
<b>6.1. Discussão dos resultados .....</b>	<b>59</b>
<b>6.2. Conclusão .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>68</b>

## Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

Figura 1 - Teorias de Maslow e Herzberg: semelhanças .....	5
Figura 2 - Componentes de atuação da ação da formação envolvidas pelo «poder-fazer» .....	14
Figura 3 - O ciclo da formação .....	17
Tabela I - Categorias profissionais no ano de 2012 CMC .....	29
Tabela II - Estrutura etária e género no ano de 2012 CMC .....	30
Tabela III - Estrutura habilitacional no ano de 2012 CMC .....	30
Tabela IV - Unidades Orgânicas e cargos/carreiras no ano de 2012 CMC .....	31
Tabela V - As vinte e cinco ações selecionadas .....	39
Gráfico 1 - Inquiridos segundo as categorias profissionais .....	41
Gráfico 2 - Inquiridos segundo o género .....	42
Gráfico 3 - Inquiridos segundo a idade.....	42
Gráfico 4 - Inquiridos segundo as habilitações literárias .....	43
Gráfico 5 - Motivo de participação nas ações de formação .....	44
Gráfico 6 - Nível de interesse da ação de formação .....	45
Gráfico 7 - Obter valorização pessoal e progressão na carreira .....	46
Gráfico 8 - Ultrapassar dificuldades sentidas na sua atividade profissional .....	46
Gráfico 9 - Adquirir conhecimentos específicos/técnicos .....	47
Gráfico 10 - Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade .....	48
Gráfico 11 - Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP ...	48
Gráfico 12 - Motivação .....	49
Gráfico 13 - Obtenção do certificado de formação .....	50
Gráfico 14 - Atualidade dos temas tratados na formação.....	51
Gráfico 15 - Aplicabilidade da formação às funções que desempenha .....	51
Gráfico 16 - Interesse do conteúdo programático .....	52



Gráfico 17 - A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos.....	53
Gráfico 18 - Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha.....	53
Gráfico 19 - Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança.....	54
Gráfico 20 - Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo .....	55
Gráfico 21 - Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções .....	55
Gráfico 22 - Quanto tempo após a ação de formação aplicou os conteúdos ...	56
Gráfico 23 - Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação .....	57
Gráfico 24 - Capacidade de relacionamento .....	57
Gráfico 25 – Dinâmica de grupo.....	58
Gráfico 26 - Resolução/esclarecimento de dúvidas .....	58
Gráfico 27 - Utilização de exemplos práticos .....	59

## **Índice de abreviaturas**

AIRC - Associação Informática da Região Centro

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

CBS - Companhia de Bombeiros Sapadores

CIM\_BM - Comunidade Intermunicipal do Baixo Mondego

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

DAQV - Departamento de Ambiente e Qualidade de Vida

DASP - Divisão de Ambiente e Saúde Pública

DDRH - Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos

DDSFE - Departamento de Desenvolvimento Social, Família e Educação

DE - Divisão de Educação

DFP - Departamento de Finanças e Património

DFU - Divisão de Fiscalização Urbanística

DGRH - Divisão de Gestão de Recursos Humanos

DGU - Divisão de Gestão Urbanística

DGURU - Departamento de Gestão Urbanística e Renovação Urbana

DMD - Departamento de Modernização e Desenvolvimento

DMDE – Direção Municipal de Desenvolvimento Económico

DMDO - Direção Municipal de Desenvolvimento Organizacional

DOIE - Departamento de Obras e Infraestruturas

DRH - Departamento de Recursos Humanos

DVEP - Divisão de Vias e Espaços Públicos

Estágios PEPAL - Estágios Profissionais da Administração Pública Local

Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica.

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência

GAV – Gabinete de Apoio à Vereação

GAOSM – Gabinete de Apoio aos Órgãos e Serviços Municipais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRM - Gabinete de Relação com o Município

ITECONS - Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção

IMTT - Instituto de Mobilidade e dos Transportes, I.P.

LNF – Levantamento de Necessidades de Formação

NFDC - Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências

PM – Polícia Municipal

POPH - Programa Operacional de Potencial Humano

RH – Recursos Humanos

RMUE - Regulamento Municipal de Urbanização e Edifícios, Taxas e Compensações Urbanísticas de Coimbra

SFP – Sistema de Formação de Pessoal

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

UO - Unidade Orgânica

# Introdução

O presente trabalho insere-se no âmbito da parte não letiva do mestrado em gestão empresarial, na modalidade de estágio e relatório de estágio, com vista a desenvolver competências e aptidões na área de recursos humanos. O estágio iniciou-se em setembro de 2012 e terminou no final de abril do corrente ano.

O tema envolve a gestão da formação profissional, analisando concretamente o impacto da formação na entidade acolhedora de estágio, que foi a Câmara Municipal de Coimbra, departamento de recursos humanos. Os dados serão tratados de uma forma global, uma vez que, dizem essencialmente respeito, ao conjunto das vinte e cinco ações de formação ministradas e selecionadas para este estudo.

Numa sociedade em progresso e constante mudança, onde domina a competitividade, vencerão aqueles cuja mão-de-obra tiver um nível de conhecimentos, de tecnicidade e de qualidade mais elevado, e que se encontrem disponíveis e motivados para um constante aperfeiçoamento profissional. A formação profissional desempenha um papel preponderante.

A formação profissional é vista como um meio condutor para a aquisição e/ou o reforço de conhecimentos e/ou competências por parte dos colaboradores e para a respetiva adaptação ao exercício das suas funções. Poder-se-á dizer que para além de um instrumento fundamental para dotar os cidadãos de meios para melhorar a sua vida profissional, os sistemas de formação desempenham um papel importante, no reforço da coesão social, na prevenção da discriminação social e da exclusão, contribuindo para o desenvolvimento pessoal de cada um, com vista a uma vida melhor e a uma cidadania ativa na sociedade.

O que se pretende com a aplicabilidade do estudo à generalidade dos colaboradores da CMC é averiguar se existe eficácia, ao nível do impacto da formação (no local de trabalho), melhorar a utilização dos recursos investidos, evitar a dissipação do capital empregado na realização dos programas de

formação, e evitar, também, o desperdício de produtividade devido ao afastamento de formandos e formadores, das suas atividades regulares.

Assim, o estudo desenvolver-se-á segundo duas linhas principais, procurando refletir, por um lado, as discussões teóricas que se têm travado em torno da função recursos humanos e da formação profissional e, por outro lado, dando ênfase à análise que o material empírico (inquéritos) nos fornece.

O presente relatório é composto por 6 capítulos.

O capítulo I, **A evolução da função recursos humanos**, pretende discutir e clarificar algumas problemáticas teóricas sobre a evolução da função recursos humanos desde o século XIX até ao atual século XXI.

O capítulo II, **Formação**, visa discutir e esclarecer algumas problemáticas teóricas sobre a formação, seus conceitos, e a política de formação existente nas organizações.

O capítulo III, **A gestão da formação nas organizações**, aborda a organização e desenvolvimento dos processos de formação, caracterizando quais os objetivos e as suas etapas.

O capítulo IV, **A entidade acolhedora e as atividades desenvolvidas durante o estágio**, assenta na caracterização da instituição de estágio, a Câmara Municipal de Coimbra, e nas atividades desenvolvidas nesse período.

O capítulo V, **Metodologia científica**, é descritivo, apresentando os objetivos específicos e os caminhos seguidos na recolha de informação, no trabalho de campo, e na análise dos dados.

O capítulo VI, **Reflexões**, será a síntese final daquilo que considere mais relevante em todo o trabalho. Pretende-se que constitua um balanço do trabalho de investigação realizado.

O trabalho é também acompanhado de alguns anexos, que considere relevantes para a total compreensão desta exposição, e aos quais farei referência, sempre que a sua consulta seja necessária.

# Capítulo I

## 1. A evolução da função recursos humanos

A expressão Recursos Humanos (RH) engloba diversos conteúdos devido à abrangência da sua área. Mas quando surgiu a função RH? E em que consiste?

Durante o século XIX ainda não existia a função pessoal nas indústrias. As tarefas eram centralizadas, o recrutamento de pessoal era realizado de forma direta pelos supervisores ou pelas entidades patronais. Como consequência, já então se manifestavam alguns problemas de gestão de pessoal. As indústrias começaram a ser confrontadas com problemas sociais de grande importância devido à revolução industrial.

Na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização e criaram o cargo de secretário social nas fábricas, para oferecerem não só assistência aos trabalhadores, e desta forma resolverem os seus problemas pessoais, como também com o propósito de desencorajar a criação de sindicatos.

Frederick Taylor (Taylor, 1980: 11) *“foi o iniciador da eficiência industrial, sendo chamado, com inteira justiça, o ‘Pai da Organização Científica do Trabalho’.* Contribuiu de forma eficaz<sup>1</sup> para o desenvolvimento industrial no séc. XX”, tomou contacto direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da revolução industrial, tendo realizado vários estudos com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores. Demonstrou que era possível, também, aumentar a eficiência<sup>2</sup> das tarefas realizadas pelos funcionários. Os recursos da organização científica do trabalho tornaram-se mais competitivos e permitiram assim a exploração máxima da força laboral.

Segundo Sekiou *et al.*, com o início do século XX, surge formalmente a função pessoal nas organizações, devido ao progresso do taylorismo e ao

---

<sup>1</sup> Caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, com vista a satisfazer uma necessidade, ou seja, escolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido.

<sup>2</sup> Executar corretamente uma determinada tarefa com o melhor aproveitamento (otimização) dos recursos disponíveis. Significa fazer bem.

início da sindicalização, provocando a transformação dos secretariados sociais em serviços de pessoal. As tarefas desempenhadas por este novo setor consistiam em zelar pelos direitos dos trabalhadores, assim como pela adaptação dos mesmos aos progressos tecnológicos, solucionar os problemas de avaliação, remunerações e comunicação, e ainda manter relações com os sindicatos trabalhistas. Para além de todas as atividades anteriormente referidas, os serviços de pessoal desempenhavam ainda um papel administrativo e disciplinar de grande importância. Graças aos serviços de pessoal, existiu uma melhoria gradual do ambiente de trabalho e da satisfação das necessidades dos trabalhadores (Sekiou *et al.*, 2001: 20).

Na sequência dos estudos realizados por Frederick Taylor e Elton Mayo relativamente à influência das condições de trabalho na produtividade, colocou-se em causa a motivação dos funcionários no local de trabalho, o que desencadeou a corrente das relações humanas, originando uma necessidade cada vez maior, do serviço de pessoal, nas organizações.

Aproximadamente entre 1940 e 1960, as organizações ainda tinham uma estrutura muito funcional, burocrática, centralizada, rígida e inflexível. As pessoas ainda eram consideradas como fatores de produção imóveis, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos, para serem controlados. E a administração das pessoas era designada por relações industriais, tudo para servir a tecnologia. Contudo o mundo começava a mudar, embora de uma forma lenta (Sekiou *et al.*, 2001: 20).

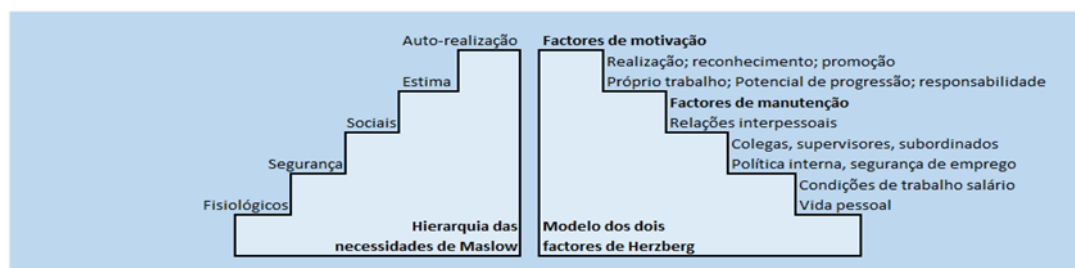
O trabalho de E. Mayo foi continuado por outros grandes investigadores, como Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

A. Maslow defende que cada um deve definir uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização. Segundo Miguel Cunha, *et al.* (Cunha *et al.*, 2006: 156), A. Maslow definiu um conjunto de cinco necessidades: as necessidades fisiológicas, como a sede, o sono, a fome, o sexo, a excreção; as necessidades de segurança, que vão desde a simples necessidade de se sentir seguro dentro de uma casa, até a segurança de ter um emprego estável; as necessidades de relacionamento ou amor, afeto,

afeição e sentimentos, bem como as de pertencer a um grupo; as necessidades de estima, que implicam o reconhecimento dos outros, e a nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; e ainda a necessidade de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se naquilo que pretende ser, desenvolvendo assim os seus potenciais. As necessidades fisiológicas e de segurança são denominadas necessidades primárias. As necessidades secundárias são as necessidades de relacionamento, estima e auto-realização.

Por sua vez, F. Herzberg desenvolveu uma teoria, denominada teoria bifactorial de Herzberg, demarcada por fatores higiênicos e motivacionais. F. Herzberg considerou que os fatores higiênicos apenas contribuem para reduzir a insatisfação e não para criar motivação. A insatisfação no cargo ocupado deriva do ambiente de trabalho que rodeia o trabalhador, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo (Cunha, 2006: 161). Quando estes fatores são ótimos os colaboradores trabalham com satisfação. F. Herzberg considera que os fatores motivacionais são aqueles que se referem ao conteúdo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo do funcionário, e são estes que produzem efeitos de satisfação e de aumento de produtividade. Comparando a teoria dos dois fatores de Herzberg com a pirâmide de Maslow, podemos dizer que os fatores higiênicos correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança, amor e estima. E por sua vez, os fatores motivacionais, correspondem não só às necessidades de estima, como às de auto-realização, como se pode verificar na figura 1.

**Figura 1 - Teorias de Maslow e Herzberg: semelhanças**



Fonte: Adaptado de Donnelly [et al.] (2000: 278)



Com estes e outros investigadores, depois de 1950, ficou conhecida a escola de relações humanas, que acaba por influenciar o modo de gerir as empresas. As organizações passaram a prestar mais atenção à motivação, às necessidades e satisfação, à saúde mental, à comunicação e à participação de cada trabalhador. É nesta fase que as empresas começam a sentir a necessidade de maior profissionalismo por parte dos colaboradores, e a prioridade passa a ser dada à formação, aos salários, à qualificação do trabalho e às negociações sindicais.

De 1960 a 1980, surge a fase da profissionalização da função RH. A cultura das organizações é focada no presente e na atualidade. As mudanças intensificam-se e ainda com maior velocidade dentro do ambiente organizacional. No início da década de 60, a legislação laboral aumenta, devido aos dados fornecidos pelas organizações, relativamente ao número de pessoal existente nas indústrias. Os técnicos de Relações Industriais confrontam-se com uma diminuição do seu poder a favor dos técnicos de RH, pois *“Os aspetos de satisfação e de motivação do pessoal preocupam mais os responsáveis dos serviços de RH, o que torna dominante o papel psicológico da função pessoal.”* (Sekiou, et al., 2001: 22). Esta mudança tornou necessária a melhoria das competências dos gestores de RH, que assumiram o melhor possível as suas responsabilidades, mediante a formação contínua. Na década de 70 surge uma multiplicação de mudanças, até às práticas da gestão de Peter Drucker, que é considerado o pai da gestão moderna. Surge uma alteração ao conceito “gestão por objetivos” que é normalmente aplicado nas organizações. Além do planeamento do tempo de trabalho, deu-se uma maior intervenção dos governos e surge também a influência da abordagem sistémica, entre outras mudanças. *“(...) A subida progressiva do nível de instrução resulta do prolongamento e alargamento da escolaridade. Aumenta o nível médio das qualificações, (...). O trabalhador evidencia novas exigências em matéria de satisfação no trabalho. Melhor informado e mais exigente, o pessoal modifica a sua expectativa face à relação de trabalho. (...). É mais particularmente nos jovens que se encontram novas formas de comportamento relativamente ao trabalho e dúvidas em relação ao mundo industrial.”* citado por

Jean-Marie Peretti (Peretti, 1998: 42). Com isto, a importância dos RH impõe-se novamente. Por sua vez, o conceito de cultura desenvolve-se na década de 80 do século passado, permitindo ao homem evoluir e passar à frente das estruturas existentes, designadamente a estrutura de gestão de pessoal que era norteadada por aspetos muito técnicos, enquanto a gestão de recursos humanos dava real importância à gestão cultural e às medidas psicossociológicas nas organizações. Desta forma, a expressão gestão de pessoal vai naturalmente desaparecendo, dando lugar ao termo gestão de recursos humanos (GRH).

*“A GRH pode ser definida como o processo de concretizar objetivos organizacionais pela captação, retenção, despedimento, desenvolvimento e utilização adequada dos RH numa organização”* segundo James Donnelly *et al.* (Donnelly, *et al.*, 2000: 404).

De acordo com Peretti, *“a evolução da GRH é um fenómeno dos anos oitenta”*, (Peretti, 1998: 43). Com o amadurecimento da GRH foi atribuído à função RH uma posição semelhante à de outras funções importantes da estrutura organizacional. Os técnicos de GRH confrontam-se com problemas laborais mais recentes, tendo de os gerir da melhor forma, tal como o surgimento das reformas antecipadas, a gestão de carreiras, a motivação, o emprego, a produtividade, as mudanças tecnológicas, a reciclagem nas empresas, a saúde e a segurança dos colaboradores, entre outros, (Sekiou, *et al.*, 2001: 22).

Após 1990, as estruturas organizacionais das empresas passaram a ser verdadeiramente mais fluidas e flexíveis, totalmente descentralizadas, com ênfase em redes de equipas multinacionais. Isto porque, a tecnologia e a informação proporcionaram o surgimento da globalização da economia mundial. A cultura organizacional das empresas passa a dar mais valor ao conhecimento e à criatividade, atribuindo mais ênfase à mudança e à inovação. As pessoas deixaram de ser consideradas como simples recursos organizacionais, para serem consideradas como pessoas, dotadas de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, que devem ser

motivados e impulsionados, para dar sempre o seu melhor (Chiavenato, 2006: 25).

Para Alain Meignant *“A finalidade da GRH passa por dispor a tempo, com efectivos suficientes e permanentemente, das pessoas competentes e motivadas para efectuar o trabalho necessário, colocando-as em situação de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e de qualidade, a um custo salarial compatível com os objectivos económicos, e no clima social mais favorável possível.”* (Meignant, 2003: 25).

Conclui-se que desde o séc. XIX até ao atual séc. XXI existiu uma extraordinária transformação na função RH. Da inexistência de qualquer tipo de gestão de pessoal, passou-se para a Gestão de Pessoal e com o decorrer dos anos chegámos à GRH que, atualmente, é designada por Gestão de Pessoas. Esta mudança deve-se essencialmente ao mundo globalizado em que estamos inseridos, às novas tecnologias que nos acompanham, à sociedade dotada de conhecimento, inovação, criatividade, ambição e espírito competitivo. As empresas viram-se obrigadas a adaptarem-se a esta realidade, pois *“O Sucesso empresarial está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na GRH”* (Camara et al., 2008: 73), e consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas. A função RH cobre todos os aspetos resultantes da existência de pessoas nas organizações: o recrutamento e seleção, motivação e gestão de carreiras, avaliação do desempenho e do potencial humano, gestão de remunerações e **formação**, que será o foco deste estudo.

## Capítulo II

### 2. Formação

#### 2.1. A evolução

Nos séculos anteriores, a noção de formação como é conhecida nos dias de hoje, simplesmente, não existia. A formação consistia na aprendizagem baseada na experiência, ou seja, as pessoas tinham de aprender sozinhas e

rapidamente, para assegurar os seus postos de trabalho. Tratava-se do único meio para assegurar o desenvolvimento das competências dos RH, nas indústrias.

Já no século XX, após o término da II Guerra Mundial, a formação passou a ser uma realidade. Porém, até ao final da década de 1950, as pessoas ainda acreditavam que poderiam ascender profissionalmente com os simples conhecimentos adquiridos nas escolas, antes de se integrarem definitivamente no mercado de trabalho.

Com o advento das novas tecnologias e o crescimento da inovação tecnológica, no início da década de 1960, surgem dificuldades de adaptação à nova realidade nas indústrias. A carência de formação aumentou nos países industrializados.

A partir da década de 1970 e até aos dias de hoje, os trabalhadores começaram a sentir necessidade de alargar e aprofundar os seus estudos e apostar na sua formação. As indústrias de grande envergadura começaram a oferecer aos seus funcionários a possibilidade de frequentarem planos de formação específicos, em horário laboral, possibilitando-lhes assim, o desenvolvimento de competências e valorização pessoal na expectativa de abrir caminhos a oportunidades de promoção (Sekiou *et al.*, 2001: 399 e 400).

*“A formação conheceu um desenvolvimento importante no início da década de 70. (...) No final dos anos 80, tornou-se a variável chave da Gestão de Recursos Humanos. Investir na formação é uma preocupação fundamental nas empresas.”* (Peretti, 1998: 72).

Hoje em dia, as empresas procuram investir na formação a fim de possibilitar a transmissão de conhecimentos e aquisição de competências para os seus funcionários. Desta forma pretende-se assegurar o bem-estar dos colaboradores dentro da empresa e também dar resposta às várias necessidades específicas das organizações. Por outro lado, é realmente importante a adaptação constante à evolução tecnológica.

## 2.2. Conceitos

A palavra formação tem vários significados e é interpretada de várias formas pelos diferentes autores.

O conceito de formação está interligado com o de aprendizagem e de educação, no entanto, referem-se a situações distintas. Segundo Kolb (1984), citado por Mabey e Salaman (1995), a aprendizagem é *“entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transformação da experiência.”* (Caetano e Vala, 2002: 329). Não muito distantes desta opinião, Desimore *et al.* (2002), citados por Bruno Silva (Silva, 2011: 10) entendem que a aprendizagem pode ser definida como uma mudança permanente de conhecimentos, de comportamentos, de afetos e atitudes nas pessoas, resultante dos processos de interação das pessoas nos seus diferentes contextos de vida.

Existem dois tipos de formação, a formação educacional e a formação profissional. Nesse sentido, a educação começa desde o dia em que se nasce até ao dia em que se morre. A educação é toda a influência moral e intelectual que o ser humano recebe do meio social onde está inserido, no sentido de adaptar-se a normas e valores sociais vigentes e aceites (Chiavenato, 2006: 401). Nesse sentido, a educação pode ser institucionalizada e organizada ou não, podendo ser adquirida nas escolas, na catequese ou no próprio seio familiar. De acordo com o estudo feito por Phyllis Tharenou *et al.* (Tharenou *et al.*, 1994: 910) os incentivos dos pais perante os filhos, ao nível educacional, são considerados muito importantes para a criação de auto-confiança, para que desde cedo consigam atingir metas, socializar-se, ultrapassarem obstáculos e vencerem desafios, em suma, para que consigam ser homens e mulheres credíveis, bem-sucedidos e confiantes. Daqui decorre que o conceito de educação é totalmente distinto do de formação.

No que se refere a formação profissional, esta não surge como um simples ensino. Pelo contrário, a formação profissional ajusta-se à ideia de necessidade do Homem e assume-se como parte integrante do processo geral e global da educação. Alguns autores vêem a *“formação como sendo um*

*processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.”* (Camara, et al., 2008: 559). Para que a formação se afirme como um instrumento de GRH eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa.

Outros autores, tais como, Arthur Jr, Bennett Jr, Edens e Bell, afirmam que *“a formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objectivos organizacionais aos novos colaboradores.”* citados por (Gomes et al., 2008: 385)

Para Cabrera (2006), citado por Gomes, (Gomes, et al., 2008: 168) a formação pode ser definida como *“o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.”*

Segundo Gomes (Gomes et al., 2008: 379) os termos *“treino, formação, educação e desenvolvimento surgem frequentemente associados, uma vez que reportam aos meios, técnicas, métodos e processos destinados a promover e a encorajar a aprendizagem (...)”*. Consideram que *“a formação diz respeito ao alcance de objectivos relacionados com o trabalho.”* Isto distingue-a da educação, pois na educação trata-se de um ritmo lento e ajustado à velocidade de maturação dos indivíduos. Os conteúdos são abstratos e de aplicação genérica, orientados para o desenvolvimento global e individual de cada pessoa. Na formação estamos perante um ritmo mais rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto para realizar a formação. Os conteúdos são mais concretos e orientados para o desenvolvimento de competências específicas. Destinam-se ao desenvolvimento organizacional através das pessoas.

A formação constitui um dos pilares cruciais para a construção de uma sociedade dotada de conhecimento, enquadrada na estratégia de cada empresa, contribuindo para a conquista de objetivos organizacionais a médio e a longo prazo, focada nas necessidades das empresas. O investimento na

formação é feito pelas organizações com o intuito de satisfazer os desejos dos seus colaboradores, dotando-os de conhecimentos e competências, mimando-os, profissionalizando-os e especializando-os em determinadas áreas, de acordo com as funções desempenhadas. Este investimento possibilita o aumento da *performance* dos colaboradores na organização.

### **2.3. Política de formação**

A política das organizações em relação à formação diverge em função da dimensão, do setor de atividade, da situação económica, dos fins e dos resultados que se pretendem atingir, do âmbito e da oportunidade a que se aplica, entre outros. De acordo com Cardim (2009: 26) “(...) a *política de formação é constituída pelas premissas de actuação, grandes opções ‘de fundo’ e orientação global da organização, que explicitam a intenção gestionária. Esta política define o quadro ou limite da actuação concreta da formação.*” Para uma definição de política de formação devem determinar-se previamente, as prioridades e os temas, as populações a formar, os métodos a utilizar e os meios humanos, materiais e financeiros, a afectar. Ou seja, deve-se ter em conta o perfil dos participantes, designadamente as habilitações literárias dos indivíduos, a sua experiência profissional e cultural, o conteúdo programático da formação e os objetivos dos conhecimentos a transmitir.

De acordo com Alain Meignant, no estabelecimento de políticas de formação, deveremos ter em conta três fatores: o emprego, o posto de trabalho e as competências (Meignant, 2003: 52).

*“Uma política de formação deve responder a um duplo objectivo, sendo ele, permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, e permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa. A política de formação é inseparável da política de emprego e contribui assim para a realização dos objectivos estratégicos da empresa.”* (Peretti, 1998: 380)

Nesse sentido, a política de formação não deve ser considerada de forma isolada, mas sim como um elemento de gestão e desenvolvimento de

recursos humanos. No que respeita ao nível de atuação nas competências das pessoas, a formação atua nos seguintes elementos (ver Figura 2):

*“1. Saber-saber - permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício das funções na organização, e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação).*

*2.Saber-fazer – permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bom desempenho.*

*3.Saber-ser/estar – permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (e.g., boas competências de comunicação interpessoal; capacidade de relacionamento com os colegas; capacidade de gerir conflitos, ...),”* Gomes, et al. (Gomes et al., 2008: 377)

Neste âmbito, gostaria de salientar também, certos elementos, referidos por outros autores:

4. Querer-fazer: que se dirige aos aspetos motivacionais que interligam uma competência. Este é um elemento fundamental para que os restantes elementos anteriormente referidos se manifestem. Se a pessoa não estiver motivada para ter um determinado comportamento, de nada servirá ao indivíduo adquirir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. (Camara, et al., 2008: 546)

*“5. Poder-fazer: este elemento não faz parte das competências mas está sempre ao lado delas e diz respeito ao facto de a pessoa poder ter condições para levar a cabo o comportamento exigível. Este é o campo dos meios e recursos.”* (Camara, et al., 2008: 546)

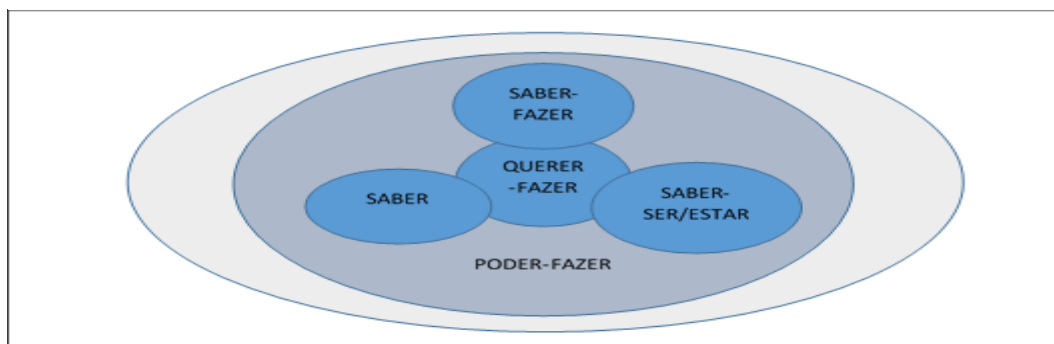
Pode-se assim dizer que, quanto à sua natureza, a formação subdivide-se em conhecimento (Saber-Saber); técnica (Saber-fazer); comportamento (Saber-ser/estar); motivação (Querer-fazer); e desenvolvimento pessoal



(Poder-fazer (Saber-saber e/ou Saber-fazer e/ou Saber-ser/estar e/ou Querer-fazer)).

Segundo Camara (Camara *et al.*, 2008: 546), os dois últimos elementos citados (querer-fazer e poder-fazer) são, na maioria das vezes esquecidos. Não por serem óbvios, mas porque alguns gestores têm uma visão desfocada da formação.

**Figura 2 - Componentes de atuação da ação da formação envolvidas pelo «poder-fazer»**



Fonte: Camara, [et al.] (2008: 546)

A entidade responsável pela formação pode ser interna ou externa. No caso de ser interna, normalmente está a cargo do Departamento de RH, no caso de ser uma entidade externa, geralmente fica a cargo de uma empresa de consultoria especializada nessa área. No entanto, independentemente de ser interna ou externa, cabe sempre à entidade responsável pela formação a aplicação da política de formação.

## Capítulo III

### 3. A gestão da formação nas organizações

#### 3.1. Objetivos da formação

Os objetivos de uma ação de formação numa empresa podem ser muito diversos. No entanto, o objetivo geral é equivalente em todas as organizações, passando por maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e gerar mais-valias para a organização. O intuito principal é preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas a seu cargo e proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal. Este aspeto é

importante, não apenas para os cargos já ocupados mas também para outras funções, mais complexas, que possam surgir. Pretende-se também mudar atitudes, com o propósito de criar um bom ambiente de trabalho, ou aumentar a moral e a motivação dos colaboradores. A motivação representa a expectativa atribuída por um colaborador ao esforço de participação numa formação. Dessa formação resultarão habilidades e conhecimentos, susceptíveis de proporcionar resultados de valor, no futuro, tornando os colaboradores mais receptivos a novas técnicas de gestão (Tharenou, 2001: 600). Segundo o estudo realizado por Tharenou *et al.*, os homens podem precisar de menos formação para desenvolver credibilidade e habilidades para a gestão, porque têm mais oportunidades de adquirir competências através da experiência de trabalho. No caso das mulheres, a formação pode ser uma fonte essencial de aquisição de conhecimentos e habilidades, mas enfrentam mais obstáculos na progressão, em carreiras relacionadas diretamente com habilidades de gestão (Tharenou, *et al.*, 1994: 904).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de Maio<sup>3</sup> uma das políticas que assume particular relevância em matéria de qualificação, dignificação, motivação e profissionalização dos RH da Administração Pública é a formação profissional, cujo regime jurídico se encontra estabelecido no Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março. Aos serviços e organismos da Administração Pública cabe o papel principal de promoção e concretização do direito à formação profissional dos seus funcionários e agentes. Contudo, há que dar cada vez mais incentivos à iniciativa individual dos trabalhadores na sua autoformação.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março<sup>4</sup> – Secção II artigo 8.º, a formação profissional tem, designadamente, por objetivos:

*“a) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços;*

---

<sup>3</sup> Anexo 1 - Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de Maio p.69

<sup>4</sup> Anexo 1 - Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março p.70

- b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;*
- c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;*
- d) Contribuir para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública;*
- e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados;*
- f) Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo.”*

Por sua vez, as regras e princípios que regem a formação profissional nas entidades privadas estão descritos no Código do Trabalho. O artigo 130.º determina os objetivos da formação profissional:

- “a) Proporcionar qualificação inicial a jovens que ingressem no mercado de trabalho sem essa qualificação;*
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;*
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;*
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;*
- e) Promover a integração sócio-profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.”*

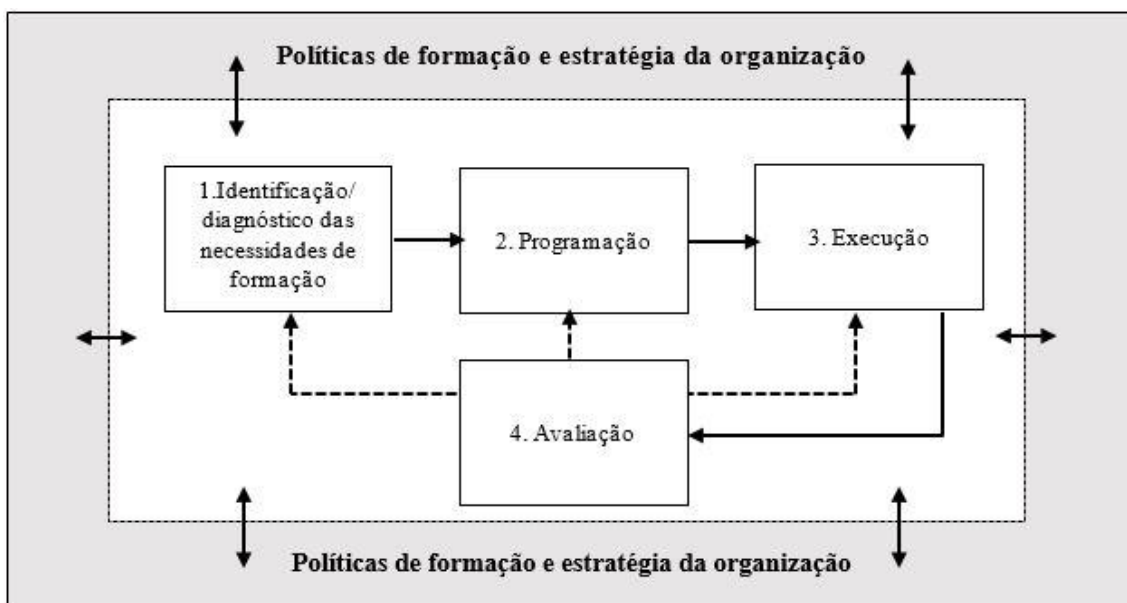
### **3.2. O ciclo formativo**

A formação envolve um processo composto por quatro fases (ver Figura 3). Este ciclo começa com o levantamento das necessidades de formação (diagnóstico), prossegue com a programação da formação, concretiza-se com

as atividades necessárias à implementação e execução, e conclui com a avaliação dos resultados de todo o processo.

Estes quatro passos são descritos nos próximos pontos, dando especial atenção ao processo de avaliação da formação que constitui o tema principal do presente trabalho.

**Figura 3 - O ciclo da formação**



Fonte: Gomes [et al.] (2008: 400)

### **3.2.1. Identificação/diagnóstico das necessidades de formação**

Esta primeira etapa do ciclo da formação é fulcral para uma boa elaboração de um plano de formação de uma empresa. Ao longo do processo de sensibilização dos trabalhadores até à identificação das necessidades passa-se pela recolha dos dados para determinar as necessidades reais de formação. Este procedimento baseia-se em perguntas colocadas a todos os membros da organização e nos dados disponíveis do posto de trabalho. Posteriormente à recolha de todos os dados, estes são analisados para determinar a formação necessária. Por último, a classificação das necessidades por ordem de prioridade, permite, em função da verba prevista para o programa de formação, distribuir de forma mais eficaz o orçamento.

*“O plano de formação de uma empresa tem, por norma, uma periodicidade anual e é elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos,*

*com base na informação recebida da hierarquia e nas necessidades detectadas pelo próprio responsável da formação” (Camara et al., 2008: 573).*

Para Wexley e Latham (1991) citados por James Guthrie e Catherine E. Schwoerer (Guthrie *et al.*, 1994: 405), uma avaliação cuidada das necessidades de formação, fornece informações importantes relativamente às necessidades organizacionais, nomeadamente, quais as unidades orgânicas que necessitam de formação, que pessoas necessitam de formação mais específica para poderem executar as suas tarefas com um desempenho superior e com maior eficácia.

Segundo Noé e Schmitt, (1986) citados por Guthrie (Guthrie *et al.*, 1994: 407), uma perceção negativa da utilidade de uma formação pode diminuir a aprendizagem e a transferência de competências adquiridas para o local de trabalho. No entanto, é importante referir que nem sempre a formação é a solução mais conveniente para a resolução dos problemas existentes nas organizações, sendo necessário analisar a adequação da formação ao negócio e à estratégia de cada organização. Em muitas empresas, as necessidades individuais de formação são determinadas tendo por base as avaliações, o que pode ser extremamente prejudicial, não só para a organização, mas também para o colaborador, visto que, podem ser desconsideradas as verdadeiras necessidades de formação (reduzindo assim os resultados dos trabalhadores e consequentemente os empresariais).

### **3.2.2. Programação da formação**

A identificação das necessidades de formação dá origem à conceção de programas de formação, que numa primeira fase devem identificar quais as lacunas a eliminar, e delinear linhas de ação para dotar os indivíduos de competências e aptidões. Numa segunda fase, o conteúdo do programa de formação deve definir os objetivos a atingir. Depois de terem sido estabelecidos os objetivos da formação, os técnicos da formação deverão conceber o conteúdo pedagógico, juntamente com a direção de formação, devendo adequá-lo aos formandos.

A fase seguinte do programa de formação envolve o seu planeamento, que consiste em prever os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à realização de um curso e adequação aos objetivos determinados. O planeamento da formação envolve aspetos relacionados com a seleção dos formandos (dentro ou fora da organização), formadores (internos ou externos), métodos pedagógicos, técnicas audiovisuais, plano do curso, documentação a fornecer aos formandos, avaliação e material administrativo. Nesta fase são determinados os métodos a utilizar em cada programa de formação. Existem vários métodos pedagógicos em função dos objetivos a atingir, que deverão ser considerados: a formação no posto de trabalho, a rotação de tarefas, as simulações, a formação à distância, o estudo de casos, a formação em sala, entre outros. Devemos ter em conta que a escolha do método pedagógico não deverá ser efectuada de forma rígida, por forma a possibilitar alguma espontaneidade e capacidade de adaptação do formador e/ou do formando.

#### **3.2.2.1. Métodos de formação**

Para satisfazer os diferentes objetivos formativos e estratégias empresariais, existe uma grande variedade de processos. Noe e colaboradores (2006), citados por Ana Velada (Velada, 2007: 17) categorizam os diferentes métodos formativos em três grupos, classificando-os em métodos expositivos, métodos ativos e métodos grupais.

Os métodos expositivos abrangem a tradicional formação em sala, as técnicas audiovisuais (como exemplo, acetatos, *power point's* e vídeos) e a aprendizagem à distância (como exemplo, teleconferência), sendo os mais aconselhados para a apresentação de novas propostas e transmissão de informação. No entanto, perante este método, os formandos acabam por ter uma atitude passiva na aprendizagem, absorvendo simplesmente a informação fornecida pelo formador (Lewis, 2005: 594).

Em compensação, os métodos ativos ambicionam que os formandos participem de forma dinâmica na sua aprendizagem, sendo este o método indicado para o desenvolvimento de competências específicas e

comportamentos que possam ser transferidos para o local de trabalho, segundo Lewis (Lewis, 2005: 595). Estes métodos abrangem a formação no local de trabalho, as simulações, os jogos de negócios, os estudos de caso e a formação com base nas novas tecnologias (como por exemplo, o *e-learning*, que fornece os conteúdos da formação em tempo real, e possibilita que os formandos controlem a rapidez, a quantidade e o momento da sua aprendizagem).

Por sua vez, os métodos grupais incluem a aprendizagem através de atividades *outdoor*, e formação em grupo, entre outras modalidades. Trata-se de métodos cujos objetivos passam pela melhoria das competências e da eficácia dos grupos de trabalho. A partilha de experiências e de ideias, própria de uma dinâmica interpessoal, entre os vários grupos, permite aplicar o que foi aprendido na formação, transferindo-o para o local de trabalho (Velada, 2007: 18).

Relativamente à tomada de decisão acerca do melhor método a utilizar, devemos considerar os objetivos definidos para as formações, as características dos formandos, os critérios de eficácia, as prioridades, o conteúdo, a pedagogia, a duração, o calendário estipulado e os orçamentos disponíveis em cada empresa.

### **3.2.3. Execução da formação**

A execução é a terceira fase do ciclo de formação. Nesta etapa o objetivo é conseguir introduzir mudanças ao nível do comportamento ou conhecimento dos indivíduos, ou seja, com a formação realizada o que se pretende é que os colaboradores consigam transferir para o contexto laboral as capacidades e atitudes adquiridas na formação.

Durante a realização da ação de formação, vários fatores concorrem para garantir o sucesso da mesma. A adequação dos programas às necessidades da empresa, a qualidade do material apresentado, a aptidão dos formadores, a motivação e os atributos dos formandos. *“Só se justifica executar ações que tenham utilidade para a empresa. Caso contrário, a formação deixaria de ser um investimento e transformar-se-ia num mero custo. O*

*material deve ser cuidadosamente preparado e orientado para os objetivos da formação. Deve ser ajustado às características dos formandos. O sucesso da formação passa pelas características dos formadores. A formação ministrada a pessoas sem necessidade ou interesse não será bem sucedida” (Gomes et al., 2008: 408). Por sua vez, André Savole (1987), citado por Sekiou (Sekiou et al., 2008: 422) afirma que foram desenvolvidas quatro fases cronológicas, tendo em vista a sequência ideal de aprendizagem ao longo da execução de ações de formação. A primeira fase é conhecida por abertura e trata de criar um ambiente de receptividade em relação à aprendizagem. A segunda é designada por aquisição, onde são estabelecidos princípios e métodos, que diferem consoante se trate de aprendizagem de capacidades de atitudes. A terceira fase é a retenção, é realizada através do manuseamento hábil dos princípios e das condições de aprendizagem, durante a aplicação do programa de formação. Por último, a transmissão, objetivo máximo da formação, ou seja, como já foi referido, transferir para o trabalho as competências adquiridas durante a formação.*

#### **3.2.4. Avaliação da formação**

A última fase a ser considerada num programa de formação é a avaliação da formação que tem como objetivo a análise do sucesso da formação.

*“A avaliação pode ser definida como o processo de recolha, análise e interpretação da informação relativa aos processos, resultados e efeitos das experiências da formação, com o fim de determinar o valor das atividades realizadas e produtos obtidos, com vista à tomada de decisão sobre melhoramentos futuros.” (Lopes, Maria de Lurdes, 2011: 3).*

Segundo Kraiger, Ford e Salas (1993), citados por Velada (Velada, 2007: 21) com a avaliação da formação, *“pretende-se saber em que medida foram alcançados os objectivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos, e pretende-se averiguar em que medida o alcance desses mesmos objectivos resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos no local de trabalho.”.*



De acordo com Sels, até alguns anos atrás, determinar a eficácia da formação era uma tarefa difícil, sendo essa uma das principais causas do baixo investimento em formação (Sels, 2002: 1286).

Segundo Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2006: 419,420), a avaliação dos resultados da formação pode ser realizada em três etapas. A primeira é a avaliação ao nível organizacional, onde a formação deve proporcionar resultados como o aumento da eficácia e eficiência organizacional, melhoria do clima da organização, etc. A segunda etapa é a avaliação ao nível de recursos humanos, onde a formação deve possibilitar resultados como a redução do absentismo, o aumento da eficiência individual dos colaboradores, das habilidades e dos conhecimentos e também originar mudanças nas atitudes e comportamentos das pessoas. Por último, a avaliação ao nível das tarefas e operações, onde a formação deve proporcionar resultados como o aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, melhoria no atendimento dos clientes, entre outras.

Devido à importância da formação para as empresas e os altos custos que estas suportam na sua realização, a gestão preocupa-se com a sua avaliação da formação pois esta análise permite identificar as forças e as fraquezas da formação. Determina em que medida os objetivos de aprendizagem foram alcançados. A avaliação identifica também em que medida o conteúdo programático, a organização, as instalações e o desempenho do formador contribuíram para a aprendizagem. Com todos estes elementos reunidos, é possível determinar se os formandos beneficiaram da ação, participando ativamente, manifestando o seu nível de satisfação e influenciando a participação de outros colegas em outras ações de formação sobre o mesmo tema, que possam vir a realizar-se no futuro.

É conveniente marcar a distinção entre avaliação e validação, pois *“avaliar confunde-se com a análise da reação dos formandos à ação, com taxas de aprendizagem de conteúdos, condições físicas da sala, etc., ou seja, ..., nos resultados imediatos da formação. Ao contrário, Validação de ação de formação, remete para a qualidade da análise do impacto da formação no*

*posto de trabalho, na carreira individual ou no grupo de trabalho e, na empresa, i.e., para juízos sobre a validade dos resultados alcançados à luz da mudança pretendida” (Marques et al.,1995: 225, 226).*

Segundo Kirkpatrick (1998) citado por Sels (Sels, 2002: 1287), os parâmetros susceptíveis de avaliação dependem do momento em que esta é realizada.

Gostaria ainda de mencionar que existem vários processos de avaliação tais como, exames teóricos, trabalhos práticos, projetos individuais, dinâmicas de grupo, etc. A seleção de um determinado processo é efectuada tendo em conta os critérios previamente estabelecidos no programa da formação. E segundo Salgado (1997) citado por Carla Correia (Correia, 2008: 16) *“Avaliar a formação é: um dever imperioso de quem a realiza; um meio de garantir a sua qualidade; um instrumento auto-regulador do sistema de formação, aplicável a diferentes domínios; e um apoio à tomada de decisão, na ótica da reengenharia da formação.”*

No caso da CMC realiza-se a avaliação imediata das ações de formação interna, junto de todos os formandos e formadores. Tem como objetivo principal, recolher as percepções imediatas dos formandos (relativamente à execução do curso, nível de desempenho dos formadores, material pedagógico, metodologia, estrutura/modelo organizativo, RH e logísticos, expectativas e utilidade prática da ação de formação) e dos formadores quanto a aspetos relacionados com o planeamento da ação, com os RH e logísticos e com os formandos. Para além desta avaliação imediata, efectua-se a avaliação do impacto da formação, junto dos formandos e das chefias, após o decurso de quatro a seis meses da realização da formação.

## Capítulo IV

### 4. A entidade acolhedora e as atividades desenvolvidas durante o estágio

#### 4.1. Caracterização da Câmara Municipal de Coimbra

O edifício principal da Câmara Municipal de Coimbra localiza-se na Praça 8 de Maio, no entanto, alguns dos seus serviços encontram-se dispersos pela cidade<sup>5</sup>.

A Câmara Municipal de Coimbra (CMC) tem cerca de 1331 funcionários de acordo com o Balanço Social do ano de 2012, disponibilizado na plataforma da Direção-Geral das Autarquias Locais<sup>6</sup>, distribuídos por vários serviços municipais. Neste número não estão incluídos os funcionários dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra, nem os das Águas de Coimbra, E.E.M.

A CMC realiza múltiplas atividades, visando a satisfação das necessidades dos seus munícipes, a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer, principalmente no que diz respeito a matéria de ambiente e ordenamento do território, transportes, comunicação, educação, habitação, ação social e saúde de acordo com o Decreto-lei n.º 159/99 de 14 de setembro.

Tal como todas as organizações, sendo elas públicas ou privadas, também a CMC tem definida a sua missão, visão e valores<sup>7</sup>.

A estrutura organizacional<sup>8</sup> dos serviços da câmara tem por objetivo ser um modelo flexível, capaz de dar resposta à crescente complexidade das funções públicas, permitindo um aumento da eficiência dos serviços prestados.

Em 2012 a CMC tinha a seguinte estrutura organizacional:

---

<sup>5</sup> Anexo 2 – Mapa de serviços da CMC p.76

<sup>6</sup> <http://www.portalaautarquico.pt>

<sup>7</sup> Anexo 2 – Missão, Visão e Valores da CMC p.77

<sup>8</sup> Anexo 2 – Estrutura orgânica da CMC p.78

*“- 13 unidades de apoio ou assessoria, cuja função consiste essencialmente na execução de tarefas de assessoria técnica e apoio administrativo aos órgãos políticos municipais;*

*- 2 direções municipais que coordenam 7 unidades instrumentais e operacionais, cuja atividade consiste na prestação de serviços à população, desenvolvendo-se no seio de um conjunto de áreas de competência que correspondem aos grandes objetivos definidos pelo Executivo Municipal para o exercício do mandato;*

*- 2 corpos especiais (Serviço de Polícia Municipal e Companhia de Bombeiros Sapadores), unidades operacionais com funções especiais;*

*A estrutura organizativa do município é, assim, constituída ao nível macro por um conjunto de unidades orgânicas, hierarquicamente escalonadas em 2 Direções Municipais, 12 Departamentos, 10 Gabinetes, 2 Corpos Especiais e 34 Divisões.”<sup>9</sup>*

No entanto, é importante assinalar que, na fase final do estágio curricular, foi implementada uma nova estrutura orgânica (06 de abril de 2013).

#### **4.2. Caracterização do local de estágio - Departamento de RH**

A Direção Municipal de Desenvolvimento Organizacional (DMDO)<sup>10</sup> subdivide-se em Departamento de Modernização e Desenvolvimento (DMD), **Departamento de Recursos Humanos (DRH)**, Departamento de Finanças e Património (DFP) e Gabinete de Relação com o Munícipe (GRM). Por sua vez, o DRH encontra-se subdividido nas seguintes divisões: Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH). A Deliberação n.º 1707/2011, de 11 de setembro define as competências dos diferentes serviços da CMC, especificamente a Subsecção IV define as Unidades Orgânicas Flexíveis Integradas no DRH.

---

<sup>9</sup> CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA, Relatório de Gestão de 2012, pp.10

<sup>10</sup> Anexo 2 - Estrutura orgânica da CMC p.78

**Ao Departamento de Recursos Humanos compete:**

Desenvolver e implementar políticas, programas e projetos de recursos humanos, promovendo o desenvolvimento e valorização do capital humano, com vista à melhoria contínua do desempenho organizacional; Assegurar o planeamento, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos do município de modo integrado, em articulação com os serviços municipais, com vista à gestão do talento e inovação, promovendo a motivação, a participação, a responsabilização por objetivos individuais e coletivos, a avaliação e diferenciação do desempenho, bem como a partilha de conhecimento; Promover e colaborar em iniciativas de modernização, racionalização e otimização de processos, com vista à eficácia e eficiência dos serviços municipais; Gerir a informação de recursos humanos do município, promovendo a sua disponibilização e assegurando o suporte à gestão; Assegurar o planeamento de necessidades e afetação de recursos humanos, em articulação com os serviços municipais, promovendo a transversalidade, bem como a gestão de percursos profissionais e talento, na perspetiva de identificação de potencial e valorização do capital humano.

**À Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) compete:**

Promover o recrutamento, seleção e contratação de recursos humanos; Promover e executar a mobilidade geral dos recursos humanos; Proceder à gestão de carreiras dos trabalhadores do Município; Realizar a análise do conteúdo dos postos de trabalho e perfis funcionais; Estudar, propor e assegurar a gestão do mapa de pessoal e do orçamento das despesas de pessoal; Elaborar os indicadores de gestão e preparar o balanço social; Efetuar a gestão previsional de recursos humanos; Emitir documentos em matéria de recursos humanos exigidos por lei ou requeridos pelos interessados; Organizar e manter atualizados os processos individuais dos trabalhadores; Assegurar a gestão integrada da assiduidade; Assegurar o processamento de remunerações, abonos e descontos, assim como as operações necessárias ao cumprimento das obrigações fiscais e a instrução dos processos relativos a

benefícios sociais dos trabalhadores e seus familiares; Preparar toda a informação estatística legalmente exigida em matéria de recursos humanos.

**À Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) compete:**

Efetuar o diagnóstico de necessidades em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores; Elaborar propostas de programas adequados à valorização profissional dos trabalhadores; Programar, desenvolver e avaliar ações de formação; Avaliar o impacto das formações ministradas ao nível individual, sectorial e organizacional; Garantir os serviços de segurança, higiene, medicina e saúde no trabalho; Organizar e acompanhar os processos relativos a acidentes de serviço, bem como de doenças profissionais; Assegurar as verificações domiciliárias e juntas médicas por motivo de doença; Planear a prevenção através da identificação e avaliação dos riscos para a segurança e saúde nos locais de trabalho; Identificar e promover a disponibilização de meios de proteção coletiva e individual, sensibilizando para a sua conveniente utilização; Promover a acessibilidade ao posto de trabalho, e no posto de trabalho, das pessoas com mobilidade condicionada, em articulação com serviços competentes na área das obras e infra-estruturas municipais; Propor medidas e desencadear ações de apoio social aos trabalhadores do Município; Assegurar a coordenação dos diferentes tipos de estágio no Município; Organizar, dinamizar e assegurar a avaliação do desempenho, apoiando todos os seus intervenientes.

**A Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) integra:**

**Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências (NFDC), ao qual compete:**

Realizar o levantamento de necessidades de formação, colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional do pessoal da autarquia, e elaborar para aprovação o Plano Anual de Formação; Planear e organizar as ações de formação internas e externas tendo em vista a valorização profissional dos funcionários e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e à melhoria do

funcionamento dos diferentes serviços; Proceder à avaliação anual da formação e elaborar o respetivo relatório; Organizar as ações de acolhimento dos novos trabalhadores que se revelem necessárias; Propor medidas e desencadear ações de apoio social aos trabalhadores da Câmara;

**Núcleo de Segurança e Saúde no Trabalho, ao qual compete:**

Exercer funções que estão previstas na legislação aplicável, competindo-lhe conceber e propor para superior aprovação e dar execuções nos domínios da segurança, higiene e saúde no trabalho. O ramo dos acidentes de trabalho engloba três grandes riscos: o acidente de trabalho (acidente de carácter profissional, que se traduz numa lesão); as doenças profissionais (que podem atingir os trabalhadores como consequência da atividade profissional); o acidente de trajeto (por ocasiões em que o funcionário se encontra em deslocações, tendo em conta o horário do trabalhador e o trajeto abrangido pelo seguro);

**Núcleo de Avaliação e Gestão do Desempenho, ao qual compete:**

De acordo com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), compete-lhe executar o planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir por parte dos dirigentes e demais trabalhadores. Esses resultados são medidos mediante indicadores previamente fixados que permitem, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade. Procede-se assim à realização da auto-avaliação e da avaliação. Realizam-se reuniões entre avaliadores e avaliados para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências. Segue-se a validação de avaliações e reconhecimentos de desempenho excelente carecendo este processo, de avaliação pela comissão paritária. Após o término do prazo para a execução da homologação das avaliações de desempenho, surgem então novos prazos para a apresentação de reclamações e outras impugnações.

*“Os intuitos do SIADAP apenas poderão ser atingidos se o sistema for compreendido, aplicado e respeitado por todos os seus intervenientes, dado que só o alinhamento da ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores permitirá a prossecução dos objetivos e das políticas públicas, com ganhos evidentes de eficácia e eficiência.” (Batalha et al., 2013: 13).*

A estrutura do DRH poderá ser vista no Anexo 2<sup>11</sup>.

### 4.3. Distribuição dos recursos humanos da CMC

De acordo com o Relatório de Gestão de 2012, a CMC possui o total de 1331 trabalhadores dos quais 756 homens e 575 mulheres.

#### 4.3.1. Distribuição de efetivos segundo a categoria profissional, em 2012

**Tabela I - Categorias profissionais no ano de 2012 CMC**

<b>Categoria</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Dirigente	49	3,7%
Técnico superior	269	20,2%
Assistente técnico	262	19,7%
Assistente operacional	568	42,7%
Bombeiros	104	7,8%
Informática	7	0,5%
Polícia municipal	44	3,3%
Fiscais municipais	12	0,9%
<b>Total</b>	<b>1331</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão de 2012 – CMC – p. 23

As categorias profissionais que agregam o maior número de trabalhadores na CMC no ano de 2012 são, respetivamente, a categoria de “Assistente Operacional” com 42,7% trabalhadores, seguida da categoria “Técnico Superior” com 20,2%.

<sup>11</sup> Anexo 2 – Estrutura do DRH da CMC p.80



#### 4.3.2. Distribuição dos efetivos segundo a estrutura etária e por gênero, em 2012

**Tabela II - Estrutura etária e gênero no ano de 2012 CMC**

Ano/faixas etárias	Sexo	18 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	Total	%
2012	Masculino	14	216	199	302	25	756	56,8
	Feminino	10	209	192	143	21	575	43,2
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>425</b>	<b>391</b>	<b>445</b>	<b>46</b>	<b>1331</b>	<b>100</b>
	%	1,8	31,9	29,4	33,4	3,5	100	

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão de 2012 – CMC – p. 24

As faixas etárias que agregam mais trabalhadores no ano de 2012 são, respetivamente, a de “50 – 59 anos” com cerca de 33,4% dos trabalhadores e a de “30 – 39 anos” com 31,9% dos trabalhadores.

#### 4.3.3. Distribuição dos efetivos segundo a estrutura habilitacional, em 2012

**Tabela III - Estrutura habilitacional no ano de 2012 CMC**

Ano/nível de escolaridade	Sexo	4º Ano ou menos	6º Ano	9º Ano	11º Ano	12º Ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado / Doutoramento	Total
2012	Masculin	177	151	146	15	114	11	138	4	756
	Feminino	35	22	80	23	186	12	200	17	575
	<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>173</b>	<b>226</b>	<b>38</b>	<b>300</b>	<b>23</b>	<b>338</b>	<b>21</b>	<b>1331</b>

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão de 2012 – CMC – p. 25

Em 2012, cerca de 338 trabalhadores possuem uma licenciatura, seguindo-se os que têm o 12º ano (cerca de 300 trabalhadores) e 212 trabalhadores com a escolaridade mínima obrigatória “4º Ano ou menos”.

#### 4.3.4. Distribuição dos efetivos por Unidade Orgânica e cargo, em 2012

**Tabela IV - Unidades Orgânicas e cargos/carreiras no ano de 2012 CMC**

Serviços/ Cargo	Dirigente	Técnico sup.	Assist. técnico	Assist. oper.	Bombeiro	Inform.	Polícia Municipal	Fiscal Municipal	Outros	Total
GAP		3	1						5	9
GAV		1	3	1					11	16
GAOSM	1	2	5	6						14
PM	1	1	8	7			42	6		65
CBS	1	1	3	7	104					116
SPC	1	2	1	7						11
GPC	1	7	2							10
GIDE	1	3	1	3						8
GREC		6		2						8
GIG		1	1							2
GAF		3	3	1						7
DJC	2	11	16	2			1			32
DMDE	1	1	1							3
DMD	1	1	2			6				10
DRH	2	14	13	1						30
DFP	2	12	23	6		1				44
GRM	1	2	20	15						38
DMAT	1	7								8
DPT	4	12	11	4						31
DGURU	5	52	32	15			1	4		109
DAQV	4	12	8	210						234
DOIE	6	24	28	110				1		169
DH	3	23	11	13						50
DDJ	4	20	13	48						85
DC	3	33	38	31				1		106
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>269</b>	<b>262</b>	<b>568</b>	<b>104</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1331</b>

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão de 2012 – CMC – p. 20

As Unidades Orgânicas que mais efetivos tinham em 2012, eram, respetivamente o Departamento de Ambiente e Qualidade de Vida (DAQV) com 234 trabalhadores, o Departamento de Obras e Infraestruturas (DOIE) com 169 trabalhadores, a Companhia de Bombeiros Sapadores (CBS) e o Departamento de Desenvolvimento Social, Família e Educação (DDJ) ambos com 116 trabalhadores, e o Departamento de Gestão Urbanística e Renovação Urbana (DGURU) com 109 trabalhadores.

#### 4.4. Organização e desenvolvimento dos processos de formação da CMC

A CMC é acreditada como entidade formadora desde 10 de fevereiro de 2006. A formação que é promovida pela CMC e que colabora para o aperfeiçoamento profissional dos funcionários, é interna (organizada pela CMC) e externa (organizada por outras entidades formativas). As entidades que

cooperam com o NFDC são inúmeras, citarei algumas das principais: Associação Informática da Região Centro (AIRC), Fundação para os Estudos e Formação Autárquica - Fundação CEFA, Comunidade Intermunicipal do Baixo Mondego (CIM\_BM), Cultideias, Instituto de Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMTT), Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção (ITECONS), entre outras entidades.

Todas as ofertas de formação divulgadas por outras entidades são rigorosamente selecionadas por nível de importância, pelo núcleo de formação, e posteriormente divulgadas caso exista interesse notório para os colaboradores.

Para a organização e realização da formação interna, anualmente, o NFDC procede à identificação das necessidades de formação dos trabalhadores do Município de Coimbra. O levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores da CMC é realizado de acordo com a seguinte metodologia de recolha de informação:

- a) Entrevista de avaliação de desempenho entre avaliador e avaliado, através da qual são identificadas as necessidades de formação do trabalhador (avaliado).
- b) Questionário de “avaliação da ação pelos formandos”, entregue aos participantes no final dos cursos/ações de formação anualmente.
- c) Questionário de levantamento individual de necessidades formativas, remetido a todos os trabalhadores, através do qual estes são inquiridos sobre as necessidades de formação necessárias ao seu desenvolvimento profissional.
- d) Questionário remetido aos dirigentes, que permite identificar as necessidades formativas necessárias ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores da UO que dirigem. Em alternativa, poderá ser realizada uma entrevista aos dirigentes.
- e) Pedidos isolados de participação em cursos/ações de formação, remetidos pelos dirigentes ou pelos trabalhadores ao NFDC.

Analizada a informação recolhida, é elaborado o plano interno de formação, que é submetido à aprovação do dirigente com competências para o efeito.

Cada curso do plano interno de formação é composto por uma ficha técnica completa que contém os seguintes elementos: nome do curso, objetivos e conteúdos. Após a aprovação pelo executivo é divulgado o plano interno de formação através dos meios internos de comunicação disponíveis no Município de Coimbra.

A inscrição dos trabalhadores da CMC nos cursos/ações de formação é formalizada através do preenchimento da ficha de inscrição, disponível na *intranet* da Câmara Municipal de Coimbra, devidamente autorizada pelo superior hierárquico do trabalhador e, posteriormente, remetida para a UO com competências na área da formação (DDRH).

Depois de rececionado a ficha de inscrição, o núcleo de formação verifica se está superiormente autorizada, se o pedido vai de encontro ao diagnóstico de necessidades e verifica a pertinência da participação do trabalhador na referida formação, de acordo com as funções que este desempenha, emite o parecer técnico e reencaminha a ficha de inscrição para o dirigente com competências delegadas na matéria para despacho final. Caso o despacho for negativo, informa-se o colaborador interessado em frequentar a formação e arquiva-se a ficha de inscrição, caso contrário, se a ação não trazer quaisquer custos para a CMC é realizado de imediato a inscrição do formando. No caso de se tratar de uma ação de formação com custos, procede-se à cabimentação orçamental e verificação dos fundos disponíveis. Se existirem meios financeiros e autorização superior para realização da despesa o núcleo de formação procede à inscrição do formando.

Passados 4 a 6 meses após a realização de cada ação de formação, o NFDC procede à avaliação do impacto dessa formação, através do envio de inquéritos, aos ex-formandos e respetivas chefias, a fim de serem recolhidas as suas opiniões acerca da eficácia da atividade formativa no desempenho da atividade profissional do trabalhador participante na formação.

#### **4.5. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio**

A finalidade deste ponto é a transmissão do percurso efetuado ao longo dos sete meses de estágio, não pretendendo ser exaustivo nem extrapolar situações socio-profissionais vividas, mas sim, optar pela objetividade, assumindo uma atitude de autêntica identificação profissional.

Ao longo desse período, foi observado todo o trabalho desenvolvido pelas técnicas superiores, que integram o NFDC do DRH da Câmara Municipal de Coimbra, como complemento foram realizadas algumas pesquisas bibliográficas, foi consultada legislação, e analisados artigos de revistas científicas e livros técnicos. Desta forma foi possível, compreender todo o trabalho que ali se desenvolve, bem como as atividades que iria desenvolver.

Este período foi extremamente enriquecedor, tendo participado em diversas atividades.

##### **4.5.1. Descrição de Atividades**

As principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram as seguintes:

- Leitura de alguns livros<sup>12</sup>, documentos e legislação fornecidos pelas Técnicas Superiores que me acolheram no NFDC.
- Elaboração de uma proposta de regulamento de funcionamento da formação<sup>13</sup> para a CMC. Esse regulamento pretende enquadrar, de forma sintética e abrangente, as linhas de orientação pelas quais o NFDC da CMC se rege no exercício da atividade formativa. Nomeadamente, direitos e deveres dos intervenientes na formação, metodologias e instrumentos utilizados, regras de funcionamento, práticas e normas de conduta, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados pela autarquia.
- Análise do Levantamento de Necessidades de Formação (LNF).

Após a recolha dos questionários do levantamento de necessidades de formação, já anteriormente distribuídos, pelo NFDC, às chefias e aos formandos, auxiliada pela ferramenta Microsoft Office Excel, criei uma

---

<sup>12</sup> Livros relacionados com Recursos Humanos, documentos internos e legislação (ex: código de trabalho; portaria nº 256/2005 de 16 de março – IV – classificação das áreas de educação e formação, etc)

<sup>13</sup> Anexo 3 – Proposta de Regulamento de Funcionamento da Formação p.81

base de dados<sup>14</sup>, que mostra para cada colaborador da CMC, as áreas temáticas de formação nas quais sentiam necessidade de participar.

- Apoio no planeamento, acompanhamento, coordenação e avaliação das ações de formação integradas no Plano Interno de Formação<sup>15</sup>.
- Elaboração de certificados de participação em formação profissional interna, em conformidade com o Decreto Regulamentar n.º 35/2002, de 23 de Abril, onde constam os seguintes dados: Nome completo do formando; Bilhete de Identidade/Cartão do Cidadão; Validade dos mesmos; Data de nascimento; Freguesia e Concelho de nascimento; Designação da ação de formação frequentada; Duração da formação, Horas frequentadas e a avaliação quando aplicável.
- Digitalização dos certificados de participação em ações de formação interna e externa realizadas nos três primeiros trimestres de 2012, envio dos originais aos destinatários e arquivo das cópias nas pastas dos respetivos cursos existentes na aplicação informática - SFP “Sistema de Formação de Pessoal”.
- Preparação dos questionários a enviar aos formandos e às chefias referentes à avaliação do impacto da formação e inserção das respostas dos mesmos numa base de dados<sup>16</sup>.

Com o auxílio da ferramenta informática - SFP, verificou-se o registo de frequência em todas as ações/cursos desenvolvidos.

Os questionários da avaliação do impacto da formação foram enviados a todos os formandos e respetivas chefias.

À medida que as respostas dos questionários da avaliação do impacto da formação referente ao 1º semestre de 2012 iam chegando ao NFDC, inseri-as numa base de dados. Sendo que, estes dados servirão para o relatório de avaliação global da formação interna de 2012 realizado pelas técnicas superiores do NFDC.

---

<sup>14</sup> Anexo 3 – Exemplo da Base de Dados do LNF p.89

<sup>15</sup> Anexo 3 – Exemplo do Mapa de Execução do Plano de Formação de 2012 p.89

<sup>16</sup> Anexo 3 – Exemplo dos questionários da avaliação do impacto da formação da CMC p.90 e 91

- Em dezembro de 2012, elaborou-se uma base de dados, com o auxílio da ferramenta Microsoft Office Excel, para inserção de todas as fichas de inscrição rececionadas e relativas a ações previstas no plano de 2013. Com o intuito de existir um maior rigor, controlo e facilidade de verificação dos interessados em frequentar as ações de formação. Na medida em que por vezes não se realizavam cursos por falta de inscritos e em contrapartida, era necessário realizar duas turmas, porque o volume de interessados era superior ao critério do bom funcionamento de uma ação de formação. Esta base de dados compreendia diversas variáveis, nomeadamente: denominação dos cursos, duração de cada formação, níveis de cada ação, nome do colaborador que pretendia frequentar o curso, número mecanográfico, UO a que estava afeto, nível de escolaridade, vínculo, etc.
- Realização de inscrições de funcionários em ações de formação financiadas pelo POPH e ações de formação contínua promovidas por entidades externas, nomeadamente através das plataformas *on-line* da CIM\_BM ([www.baixomondego.pt](http://www.baixomondego.pt)) e da Fundação CEFA ([www.cefa.pt](http://www.cefa.pt)).
- Apoio às técnicas superiores na verificação e cruzamento de dados necessários para a certificação do DRH, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, pela APCER.
- Ajuda no preenchimento do Quadro de Execução da Formação referente a 2012, onde foi executado o apuramento dos dados para o relatório de Gestão de Formação de 2012, nomeadamente o número de ações de formação previstas, o número de ações de formação realizadas, o número de participantes, o volume de formação, etc.
- Preparação de *dossiers* pedagógicos das ações de formação a realizar. Os *dossiers* pedagógicos são constituídos com os seguintes documentos<sup>17</sup>: Imp 069 – Folha de Presenças; Imp 070 – Sumários; Imp 071 – Apreciação Global da Ação pelo Formador; Imp 072 – Avaliação Individual dos Formandos; Imp 73 - Avaliação da Ação pelos formandos; Imp 074 – Reclamações/Sugestões; Imp 078 – Registo de Ocorrências;

---

<sup>17</sup> Anexo 3 – Exemplo de alguns impressos constituintes de um *dossier* pedagógico p.92, 93 e 94

Imp 079 – Ficha do Formador; Imp 085 - Plano de Sessões; Imp 086 – Requisição de Material; Imp 087 – Lista de Formandos; e Imp 088 – Justificação de Faltas.

- Colaboração na abertura e realização de mais de 20 ações de formação interna.

Preparação das salas de formação para a receção dos formandos, entrega de material necessário para a realização das formações, nomeadamente, computadores, *dossiers* pedagógicos, quadros e documentos solicitados pelos formadores.

- Organização dos *dossiers* com os protocolos de estágios curriculares.
- Colocação do carimbo do Programa Operacional de Potencial Humano (POPH) nas ordens de pagamento referentes às bolsas de estágios financiados pelo POPH - Estágios Profissionais da Administração Pública Local (estágios PEPAL).
- Preparação de minutas de resposta aos pedidos de estágios profissionais.
- Pesquisa bibliográfica e documental para elaboração de um inquérito, com o intuito de analisar o impacto de vinte e cinco ações de formação, frequentadas por colaboradores da CMC no 1.º semestre de 2012 selecionados para este estudo.
- Elaboração do inquérito<sup>18</sup> sobre a avaliação do impacto da formação e submissão do mesmo a validação e autorização superior para a sua distribuição pelos trabalhadores da CMC, que é o objeto deste estudo.

---

<sup>18</sup> Anexo 4 – Inquérito p.95



## Capítulo V

### 5. Metodologia Científica

#### 5.1 Recolha de Dados

Partindo da ideia de que, toda a pesquisa ou investigação pressupõe uma planificação controlada, os primeiros passos foram a delimitação do estudo, aos quais se seguiram a definição clara dos objetivos, bem como dos métodos e técnicas necessárias.

Neste estudo, o campo de investigação é a CMC e o objetivo deste trabalho é analisar o impacto da formação profissional no local de trabalho, frequentada pelos trabalhadores da CMC no 1º semestre de 2012. Efetuei uma recolha de dados estatísticos, históricos, sociológicos, económicos, literários e legislativos sobre a função recursos humanos, a formação profissional e a Câmara Municipal de Coimbra. As fontes consultadas incluíram livros, revistas, relatórios, dissertações de mestrados e *sites*, fazendo parte da bibliografia.

Depois de ter efetuado todo o trabalho de pesquisa bibliográfica e documental que serviu de suporte teórico, surgiu a necessidade de obter informação sobre o impacto da formação, conclui que o método mais adequado para recolher essa informação era o inquérito.

Após a decisão da técnica a utilizar, em primeiro lugar, definiram-se quais as ações de formação cujos formandos seriam alvo da aplicação do inquérito. Devido ao número de ações realizadas no 1º semestre de 2012, decidiu-se restringir o seu âmbito a 447 formandos que participaram nas 25 ações de formação selecionadas aleatoriamente para este estudo no total de 139 ações de formação realizadas no 1º semestre de 2012. Pode-se verificar na Tabela V as ações de formação selecionadas para este estudo:

**Tabela V - As vinte e cinco ações selecionadas**

<b>Ações analisadas:</b>	<b>Respostas</b>
- A comunicação e o marketing nas autarquias (Ação nº1)	0
- A Lei de Compromissos: Análise e aplicação da Lei 8/2012, de 2012 (Ação nº2)	7
- A Lei do Orçamento do Estado de 2012 e o Exercício de Funções Públicas (Ação nº3)	4
- Aplicação Informática Nexus (Ação nº4)	69
- Boas práticas em higiene e segurança alimentar (Ação nº5)	42
- Certificação de Motoristas de veículos pesados de mercadorias (CAM) (Ação nº6)	14
- Contabilidade de Custos nas Autarquias Locais (Ação nº7)	3
- Curso de Especialização em Avaliação de Propostas (Ação nº8)	3
- Curso Projecto e Instalador ITUR (Ação nº9)	1
- Excel Avançado (Ação nº10)	6
- Gestão de Conflitos (Ação nº11)	35
- Impostos sobre património (IMI e IMT) e IRS (Ação nº12)	6
- Introdução ao Código dos Contratos Públicos numa Ótica Financeira (Ação nº13)	12
- Licenciamentos Diversos (Ação nº14)	49
- Moodle para professores (Ação nº15)	4
- Novos Materiais e sistemas para a sustentabilidade (Ação nº16)	1
- O Contrato de Empreitada de Obras Públicas: da Formação à Execução (Ação nº17)	12
- Orçamento de Estado para 2012 e encerramento de contas 2011 (Ação nº18)	0
- Primeiros Socorros (Ação nº19)	17
- Regulamento Municipal de Urbanização e Edifícios, Taxas e Compensações Urbanísticas de Coimbra (RMUE) (Ação nº20)	63
- Revisão da Norma de Auditorias a Sistemas de Gestão - ISO (Ação nº21)	15
- Riscos Naturais em Portugal (Ação nº22)	7
- Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho nas Autarquias e Empresas Municipais	3
- Técnicas de Arquivo e as Novas TIC (Ação nº24)	1
- TIR - Técnicas de Redução de Incidentes Traumáticos (Ação nº25)	9
<b>Total</b>	<b>383</b>

Fonte: Elaboração própria

Em segundo lugar, sistematizaram-se as questões do inquérito e construiu-se o mesmo, que foi, posteriormente, aprovado pelo orientador do mestrado (Dr. Wander Carvalho) e pela supervisora do estágio (Dra. Cristela Carvalho), da Câmara Municipal de Coimbra.

O inquérito<sup>19</sup> foi estruturado de forma a permitir reunir informações sobre: os motivos que levaram os colaboradores a participarem em determinada ação de formação; o nível de interesse que as ações de formação frequentadas despertaram nos formandos; as principais razões que

<sup>19</sup> Anexo 4 – Inquérito p.95

determinaram a inscrição na formação; o grau de satisfação relativamente aos conteúdos programáticos; o impacto da formação no posto de trabalho e o grau de satisfação relativamente ao desempenho do formador.

Posteriormente à aprovação do inquérito, foi apresentado individualmente o objetivo do estudo aos responsáveis de cada UO.

Por conseguinte, foram distribuídos os inquéritos diretamente aos trabalhadores envolvidos pelas mais de 50 UO da CMC. O tempo de preenchimento dos inquéritos decorreu de 07 de abril a 30 de abril de 2012.

De uma forma geral, posso dizer que os inquéritos tiveram uma boa recetividade por parte dos colaboradores, o que se constata pelas 85,7% de respostas obtidas (383 indivíduos num total de 447 responderam ao inquérito). As não respostas deveram-se essencialmente aos seguintes motivos: licença de maternidade (3,1%), atestados médicos de longa duração (28,1%), período de férias (9,4%), aposentação (3,1%), indisponibilidade de tempo (25%), e desinteresse (31,3%).

Após a recolha dos inquéritos, prossegui para a fase do tratamento dos dados.

## **5.2 Tratamento dos dados**

No tratamento estatístico dos dados obtidos através dos inquéritos foi utilizado como suporte o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0.

Devido ao número elevado de inquiridos, a maioria das questões foram pré-codificadas (perguntas fechadas), para que os inquiridos tivessem de escolher uma resposta entre aquelas que lhes foram propostas e também de forma a facilitar o tratamento quantitativo, permitindo posteriormente a comparação dos dados recolhidos e analisar as correlações entre variáveis através do SPSS e Microsoft Office Excel.

Posteriormente à recolha de todos os inquéritos entregues aos colaboradores e identificados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, segue-se a apresentação, análise e interpretação dos dados.

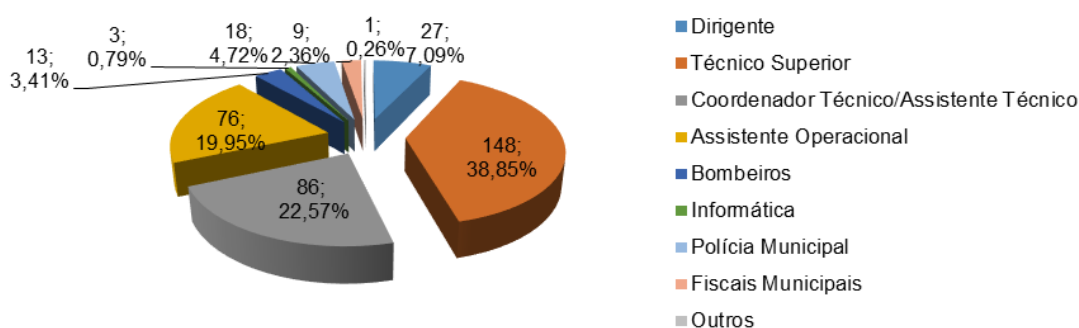
### 5.3.1. Apresentação, análise e interpretação dos dados do Inquérito

#### 5.3.1.1 Caracterização dos formandos

Em relação ao **serviço de afetação**, importa reter que das 383 respostas válidas 12% dos funcionários estão afetos à Divisão de Educação (DE), 7,6% dos funcionários estão afetos à Polícia Municipal (PM), 7% estão afetos à Divisão de Gestão Urbanística (DGU), 5,7% estão afetos à Divisão de Ambiente e Saúde Pública (DASP), 5,7% estão afetos à Divisão de Fiscalização Urbanística (DFU), 4,4% dos formandos estão afetos à Divisão de Vias e Espaços Públicos (DVEP), 4,2% estão afetos à Companhia de Bombeiros Sapadores (CBS) e 3,9% estão afetos ao Gabinete de Relação com o Múncipe (GRM). Os restantes 49,5% dos formandos estão distribuídos pelas restantes UO como se pode verificar no anexo 5 – Tabela I.<sup>20</sup>

Relativamente à **categoria profissional** dos formandos, constata-se que participaram nas ações de formação, 27 dirigentes, 148 técnicos superiores, 86 coordenadores técnicos/assistentes técnicos, 76 assistentes operacionais, 13 bombeiros, 3 informáticos, 18 polícias municipais, 9 fiscais municipais e 1 outros.<sup>21</sup>

**Gráfico 1 - Inquiridos segundo as categorias profissionais**

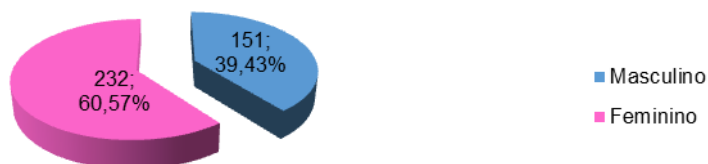


<sup>20</sup> Anexo 5 – Tabela I - Unidade Orgânica de Afetação p.98

<sup>21</sup> Anexo 5 - Tabela II - Categorias Profissionais p.99

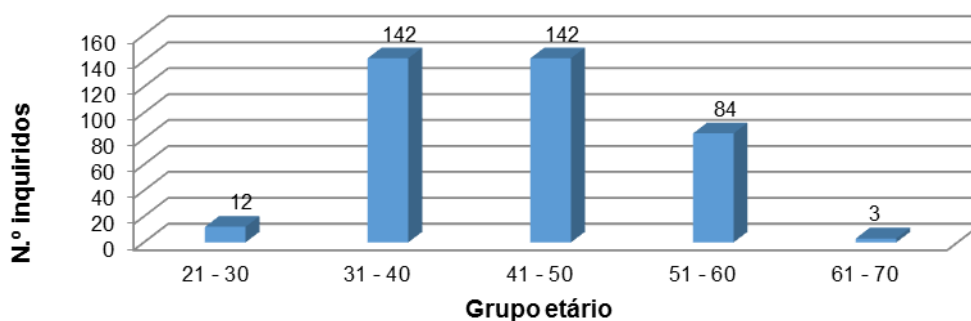
Responderam ao inquérito 383 pessoas, sendo 232 (60,6%) do sexo feminino e 151 (39,4%) do sexo masculino.<sup>22</sup>

**Gráfico 2 - Inquiridos segundo o género**



Relativamente à idade dos inquiridos, verifica-se que a maior concentração dos inquiridos se encontrava no grupo etário dos 31 aos 40 anos (37,1%) e no grupo etário dos 41 aos 50 anos (37,1%).<sup>23</sup>

**Gráfico 3 - Inquiridos segundo a idade**



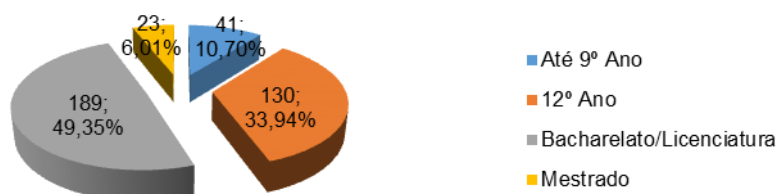
Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se uma predominância do ensino de nível superior (49,4%), seguindo-se os que possuem o ensino secundário (33,9%), os que têm até ao 9.º ano de escolaridade e/ou equivalente (10,7%) e os que têm um mestrado (6%).<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Anexo 5 - Tabela III - Género p.99

<sup>23</sup> Anexo 5 - Tabela IV - Idade p.99

<sup>24</sup> Anexo 5 - Tabela V – Habilitações Literárias p.100

**Gráfico 4 - Inquiridos segundo as habilitações literárias**



#### **5.3.1.2. Análise das questões do inquérito**

**Questão 1 – A participação dos formandos nas ações de formação deveu-se a:**

**1.1 – Iniciativa própria**

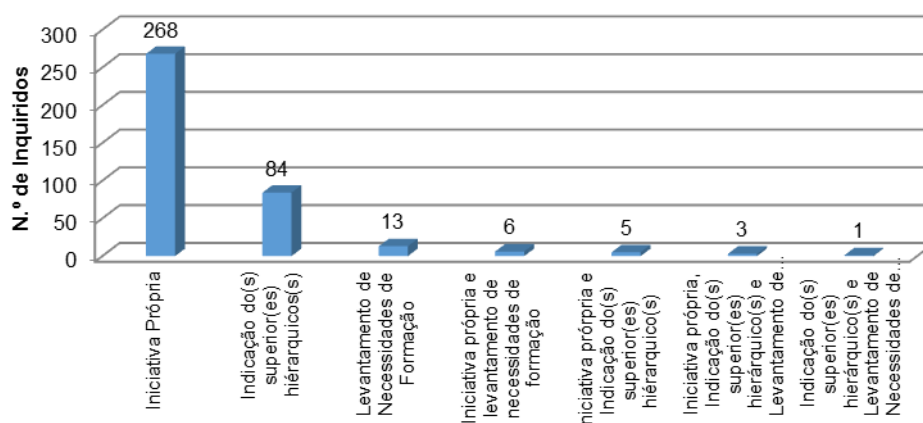
**1.2 – Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s)**

**1.3 – Levantamento de necessidades de formação**

Das 380 respostas válidas, constata-se que 70,5% dos formandos participaram nas formação por iniciativa própria, 22,1% dos formandos participaram por indicação do superior(es) hierárquico(s); 3,4% dos formandos participaram devido ao facto de lhes ter sido diagnosticada essa necessidade (LNF); 1,6% dos formandos participaram por iniciativa própria e levantamento de necessidades de formação; 1,3% dos formandos participaram por iniciativa própria e indicação do(s) superior(es) hierárquico(s); 0,8% dos formandos participaram por iniciativa própria, indicação do(s) superior(es) hierárquico(s) e levantamento de necessidades de formação e 0,3% dos formandos participaram devido a indicação do(s) superior(es) hierárquico(s) e levantamento de necessidades de formação.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Anexo 5 - Tabela VI – Motivo de participação nas ações de formação p.100

**Gráfico 5 - Motivo de participação nas ações de formação**

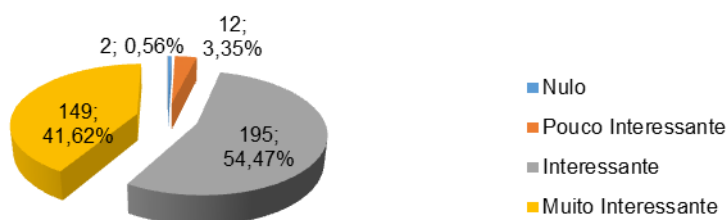


**Questão 2 – O nível de interesse da ação de formação:** Das 358 respostas válidas, constata-se que 54,5% dos formandos consideram que as ações de formação foram interessantes, 41,6% dizem que foram muito interessantes. No entanto, 3,4% dos formandos mencionam que tiveram pouco interesse e 0,6% dos formandos consideram que o interesse foi nulo. Dos 195 formandos que consideraram que as ações de formação foram interessantes, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus<sup>26</sup> com 36 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em Higiene e Segurança Alimentar com 33 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 19 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 26 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 41 frequências. No entanto, considero oportuno referenciar que os 2 formandos que referiram que ação de formação não teve qualquer interesse, considerando a opção **Nulo**, frequentaram a ação n.º 14 – Licenciamentos Diversos.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Programa informático que gere o absentismo de todos os funcionários da CMC e permite controlar o relógio de ponto.

<sup>27</sup> Anexo 5 - Tabela VII – Nível de interesse da ação de formação p.100

**Gráfico 6 - Nível de interesse da ação de formação**



### **Questão 3 - As principais razões que determinaram a sua inscrição na ação de formação:**

A escala utilizada nesta questão foi a seguinte:

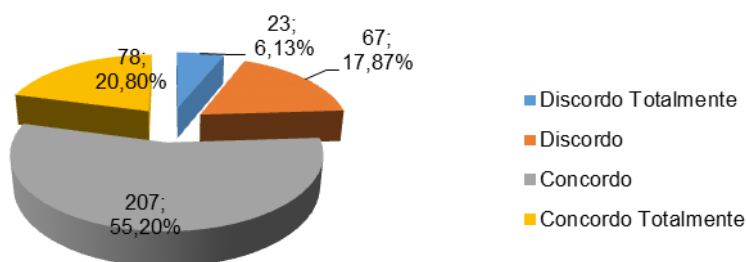
- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Concordo;
- 4 – Concordo totalmente.

**Questão 3.1 - Obter valorização pessoal e progressão na carreira:** das 383 respostas obtidas, 8 inquiridos não manifestaram opinião, 20,8% concordam totalmente e 55,2% concordam que as ações de formação frequentadas são uma razão para obter valorização pessoal e progressão na carreira, enquanto 17,9% dos colaboradores discordam e 6,1% discordam totalmente. Dos 55,2% (207) trabalhadores que concordaram que as **ações de formação frequentadas são uma razão para obterem valorização pessoal e progressão na carreira**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 33 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 28 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 19 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 26 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 34 frequências.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Anexo 5 – Tabela VIII - Obter valorização pessoal e progressão na carreira p.101

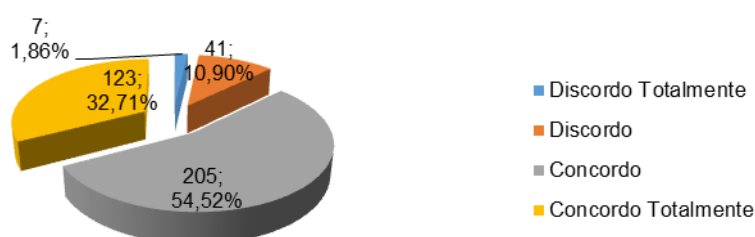


**Gráfico 7 - Obter valorização pessoal e progressão na carreira**



**Questão 3.2 - Ultrapassar dificuldades sentidas nas suas atividades profissionais:** 32,7% dos formandos concordam totalmente e 54,5% concordam com o facto de as ações de formação serem uma boa razão para ultrapassarem dificuldades sentidas nas suas atividades profissionais. Em contrapartida, 10,9% dos colaboradores discordam e 1,9% discordam totalmente. Dos 54,5% (205) trabalhadores que concordaram que **a participação nas ações de formação é uma razão para ultrapassar dificuldades sentidas nas suas atividades profissionais**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 31 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 29 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 18 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 31 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 35 frequências.<sup>29</sup>

**Gráfico 8 - Ultrapassar dificuldades sentidas na sua atividade profissional**

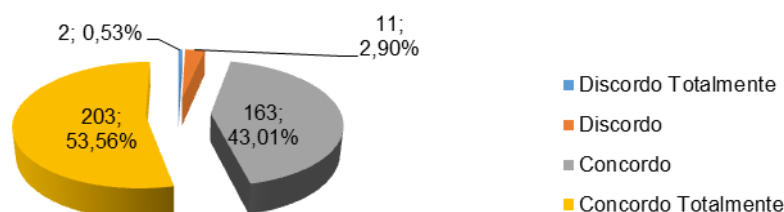


**Questão 3.3 - Adquirir conhecimentos específicos/técnicos:** das respostas válidas, cerca de 53,6% dos formandos concordam totalmente e 43% dos

<sup>29</sup> Anexo 5 – Tabela IX - Ultrapassar dificuldades sentidas na sua atividade profissional p.101

formandos concordam com o facto da pretensão de adquirir conhecimentos específicos/técnicos seja uma razão que levou à sua inscrição nas ações de formação. Por outro lado, apenas 2,9% dos formandos discordam e 0,5% dos formandos discordam totalmente desta opinião. Dos 53,6% (203) trabalhadores que **concordam totalmente com o facto de que adquirir conhecimentos específico/técnicos seja uma razão que leve à inscrição nas ações de formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 44 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 16 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 26 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 30 frequências.<sup>30</sup>

**Gráfico 9 - Adquirir conhecimentos específicos/técnicos**

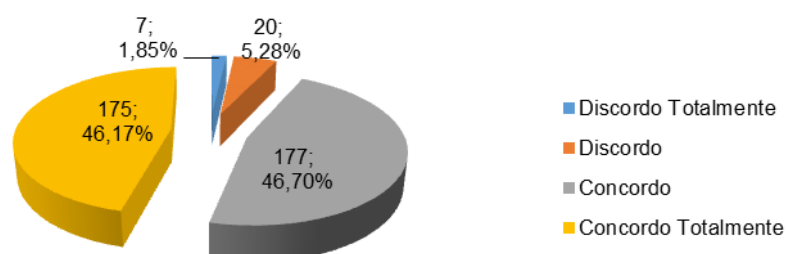


**Questão 3.4 - Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade no local de trabalho:** 4 inquiridos não manifestaram a sua opinião. Dos 379 colaboradores que responderam a esta questão, 46,2% concordam totalmente e 46,7% concordam que participaram nas ações de formação para melhorarem o desempenho das suas funções e aumentarem a produtividade. Em contrapartida, 5,3% dos formandos discordam dessa opinião e 1,9% discordam totalmente. Dos 46,7% (177) trabalhadores que concordaram que **participar nas ações de formação melhorarem o seu desempenho nas funções e aumentar a produtividade**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 27 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 27

<sup>30</sup> Anexo 5 – Tabela X - Adquirir conhecimentos específicos/técnicos p.101

frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 22 frequências, e a ação n.º 20 – RMUE com 27 frequências.<sup>31</sup>

**Gráfico 10 - Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade**



**Questão 3.5 - Obter melhores resultados na avaliação de desempenho/SIADAP:** 10,8% dos formandos concordam totalmente e 39,6% concordam que participarem nas ações de formação possibilita obter melhores resultados na avaliação de desempenho/SIADAP. No entanto, 34,8% discordam dessa opinião e 14,8% discordam totalmente. Dos 39,6% (147) trabalhadores que concordam que **obter melhores resultados na avaliação de desempenho/SIADAP seja uma razão para participar nas ações de formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 21 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 30 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 25 frequências.<sup>32</sup>

**Gráfico 11 - Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP**

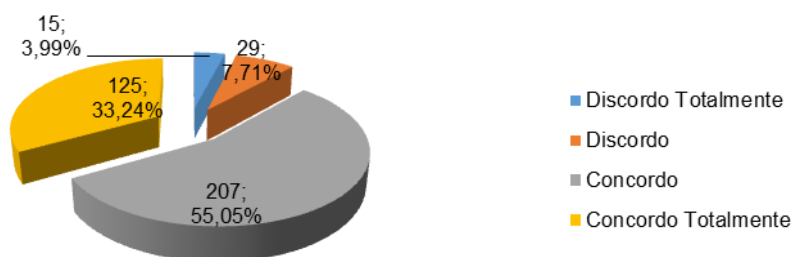


<sup>31</sup> Anexo 5 – Tabela XI - Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade p.102

<sup>32</sup> Anexo 5 – Tabela XII - Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP p.102

**Questão 3.6 – Motivação:** 33,2% dos formandos concordam totalmente e 55,1% dos formandos concordam que a motivação é uma razão para participar nas ações de formação. Em contrapartida 7,7% discordam dessa opinião e 4% dos formandos discordam totalmente. Dos 55,1% (207) formandos que concordam **que a motivação é uma razão para participar nas ações de formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 35 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 29 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 17 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 25 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 38 frequências.<sup>33</sup>

**Gráfico 12 - Motivação**

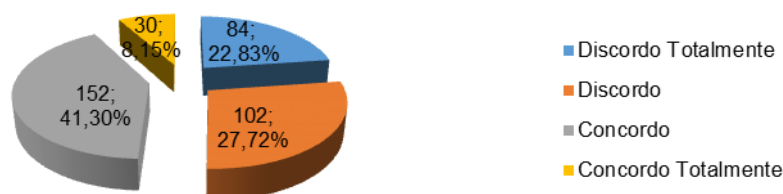


**Questão 3.7 - Obtenção do certificado de formação:** 15 inquiridos não manifestaram opinião, 8,2% dos formandos concordam totalmente e 41,3% dos formandos concordam que a obtenção do certificado de formação é uma razão para participar nas ações de formação. No entanto, 27,7% dos formandos discordam dessa opinião e 23,8% discordam totalmente. Dos 41,3% (152) trabalhadores que dizem concordar com o facto de que **a obtenção do certificado de formação é uma razão para participarem nas ações de formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 27 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 24 frequências, e a ação n.º 20 – RMUE com 25 frequências.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Anexo 5 – Tabela XIII - Motivação p.102

<sup>34</sup> Anexo 5 – Tabela XIV - Obtenção do certificado de formação p.103

**Gráfico 13 - Obtenção do certificado de formação**



**Questão 4 – Relativamente ao conteúdo programático da formação que frequentou, expresse o seu grau de satisfação, segundo os seguintes itens:**

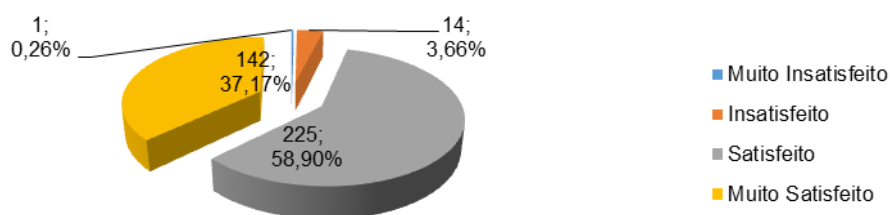
A escala utilizada nesta questão foi a seguinte:

- 1 – Muito insatisfeito;
- 2 – Insatisfeito;
- 3 – Satisfeito;
- 4 – Muito satisfeito.

**Questão 4.1 - Atualidade dos temas tratados na formação:** apenas 1 colaborador não manifestou opinião, 37,2% dos formandos estão muito satisfeitos e 58,9% estão satisfeitos com a atualidade dos temas tratados na formação. No entanto, 3,7% dos formandos estão insatisfeitos com a atualidade dos temas tratados nas ações de formação e 0,3% muito insatisfeitos. Dos 58,9% (225) inquiridos satisfeitos com a **atualidade dos temas tratados na formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 46 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 32 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 21 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 31 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 48 frequências.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Anexo 5 – Tabela XV - Atualidade dos temas tratados na formação p.103

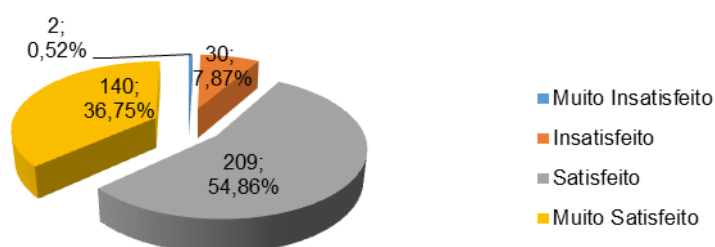
**Gráfico 14 - Atualidade dos temas tratados na formação**



**Questão 4.2 - Aplicabilidade da formação às funções que desempenham:**

36,8% dos inquiridos dizem que estão totalmente satisfeitos e 54,9% estão satisfeitos relativamente à sua aplicabilidade. Existem, no entanto, 32 inquiridos (7,9%) que estão insatisfeitos com a aplicabilidade da formação às funções que desempenham e 0,5% muito insatisfeitos. Dos 54,9% (209) inquiridos satisfeitos com a **aplicabilidade da formação às funções que desempenham** destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 36 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 29 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 34 frequências.<sup>36</sup>

**Gráfico 15 - Aplicabilidade da formação às funções que desempenha**



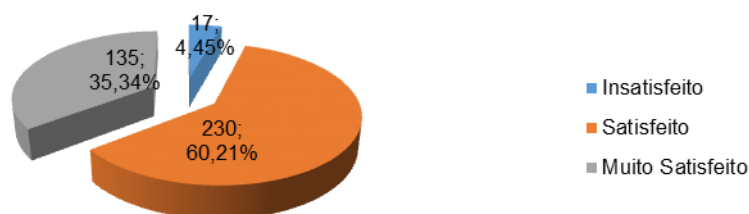
**Questão 4.3 - Interesse do conteúdo programático:**

35,3% dos inquiridos consideram estar muito satisfeitos com o conteúdo programático das ações frequentadas e 60,2% estão satisfeitos. Apenas 4,5% dos inquiridos estão insatisfeitos. Dos 60,2% (230) trabalhadores que se encontram **satisfeitos com o conteúdo programático das formações**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 31 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 24 frequências, a ação n.º 14 –

<sup>36</sup> Anexo 5 – Tabela XVI - Aplicabilidade da formação às funções que desempenha p.103

Licenciamentos diversos com 32 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 45 frequências.<sup>37</sup>

**Gráfico 16 - Interesse do conteúdo programático**



**Questão 5 – O impacto da ação de formação no posto de trabalho, relativamente aos seguintes itens:**

A escala utilizada nesta questão foi a seguinte:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Concordo;
- 4 – Concordo totalmente.

**Questão 5.1 – A Estrutura da UO onde trabalham, proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação:** 36,7% concordam totalmente e 52,1% dos formandos concordam com o facto de que a estrutura da UO onde trabalham, lhes proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos. No entanto, 9,3% dos colaboradores não partilham da mesma opinião, discordando, e 1,9% discordam totalmente. Dos 52,1% (196) inquiridos que concordam com o facto de que a **estrutura da UO onde trabalham, lhes proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 28 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene

---

<sup>37</sup> Anexo 5 – Tabela XVII - Interesse do conteúdo programático p.104

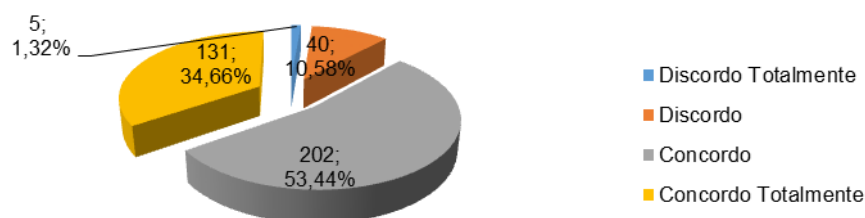
e segurança alimentar com 30 frequências, e a ação n.º 20 – RMUE com 34 frequências.<sup>38</sup>

**Gráfico 17 - A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos**



**Questão 5.2 – Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha:** 34,7% dos formandos concordam totalmente e 53,4% concordam que as formações foram pertinentes e adequadas ao desenvolvimento das funções que desempenham. Em contrapartida, 10,6% dos formandos discordam e 1,3% discordam totalmente, considerando que não foram pertinentes nem adequadas ao desenvolvimento das suas funções. Dos 53,4% (202) trabalhadores que **concordam com o facto de que as formações foram pertinentes e adequadas ao desenvolvimento das funções que desempenham**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 29 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 31 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 35 frequências.<sup>39</sup>

**Gráfico 18 - Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha**



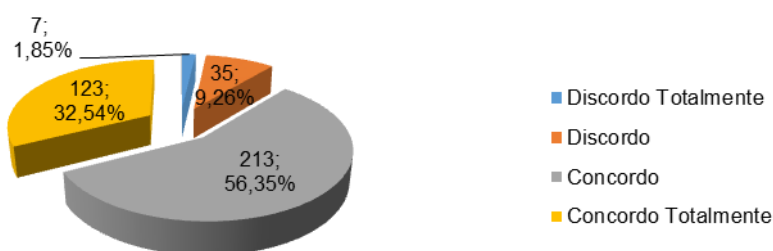
<sup>38</sup> Anexo 5 – Tabela XVIII - A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos p.104

<sup>39</sup> Anexo 5 – Tabela XIX - Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha p.104



**Questão 5.3 – Permitiu adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança:** 32,5% dos formandos concordam totalmente e 56,4% concordam que as formações frequentadas contribuíram para um aumento do nível de conhecimentos e auto-confiança. No entanto, 9,3% discordam e 1,9% dos formandos discordam totalmente. Dos 56,4% (213) formandos que concordam com o facto de que a formação **contribuiu para um aumento do nível de conhecimentos e auto-confiança**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 34 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 25 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 43 frequências.<sup>40</sup>

**Gráfico 19 - Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança**

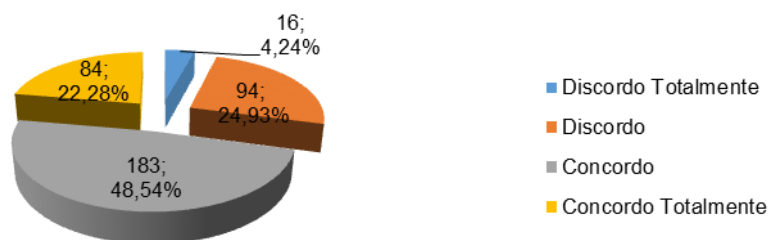


**Questão 5.4 - Permitiu identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo:** 22,3% concordam totalmente e 48,5% concordam que as formações frequentadas possibilitaram identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo. No entanto, 24,9% discordam e os restantes 4,2% dos formandos, discordam totalmente. Dos 48,5% (183) formandos que concordam que a formação **contribuiu para identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 33 frequências e a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 30 frequências.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Anexo 5 - Tabela XX - Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança p.105

<sup>41</sup> Anexo 5 – Tabela XXI - Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo p.105

**Gráfico 20 - Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo**



**Questão 5.5 – Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas funções desempenhadas:** 34% dos formandos concordam totalmente e 50,7% dos formandos concordam que houve oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas no exercício das suas funções. Em contrapartida, 11,9% discordam e 3,4% discordam totalmente. Dos 50,7% (192) formandos que concordam com o facto de ter **existido oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas no exercício das suas funções**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 28 frequências, a ação n.º 11 – Gestão de conflitos com 25 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 38 frequências.<sup>42</sup>

**Gráfico 21 - Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções**

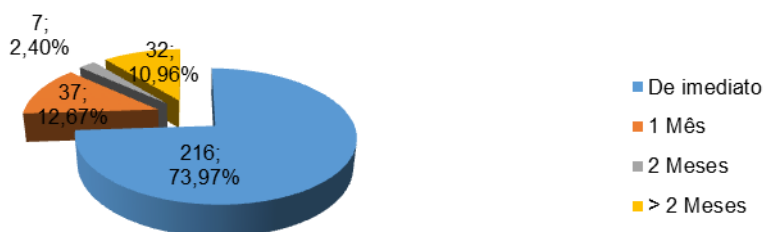


5.5.1 No que respeita a **quanto tempo após a ação de formação aplicaram os conteúdos**, 55 respostas não se aplicaram porque não concordaram com a questão anterior e 36 inquiridos não manifestaram a sua opinião. Das respostas válidas, 74% dos formandos confirmam que aplicaram os conteúdos

<sup>42</sup> Anexo 5 – Tabela XXII - Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções p.105

e as práticas abordadas, nas suas funções, **de imediato**, 12,7% após **1 mês**, 2,4% após **2 meses** e 11% num período **superior a 2 meses**.<sup>43</sup>

**Gráfico 22 - Quanto tempo após a ação de formação aplicou os conteúdos**



### **Questão 6 – Satisfação dos formandos relativamente ao desempenho dos formadores, segundo os seguintes itens:**

A escala utilizada nesta questão foi a seguinte:

- 1 – Muito insatisfeito;
- 2 – Insatisfeito;
- 3 – Satisfeito;
- 4 – Muito satisfeito.

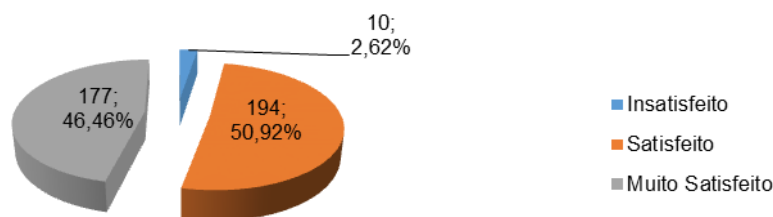
#### **Questão 6.1 - Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação:**

44,5% dos formandos estão muito satisfeitos e 50,9% estão satisfeitos com o domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação por parte dos formadores, apenas 2,6% estão insatisfeitos. Dos 50,9% (194) dos inquiridos **satisfeitos com o domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação dos formadores**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 37 frequências, a ação n.º 5 – Boas práticas em higiene e segurança alimentar com 29 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 44 frequências.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Anexo 5 – Tabela XXIII - Quanto tempo após a ação de formação, aplicou os conteúdos p.106

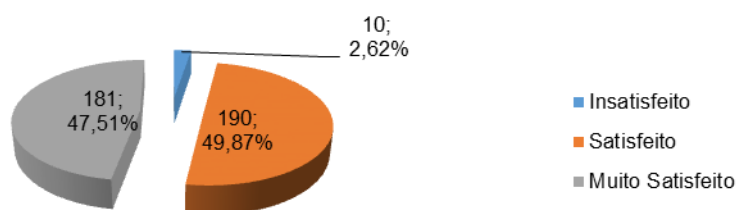
<sup>44</sup> Anexo 5 – Tabela XXIV - Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação p.106

**Gráfico 23 - Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação**



**Questão 6.2 - Capacidade de relacionamento:** 47,5% dos formandos estão muito satisfeitos e 49,9% estão satisfeitos com a capacidade de relacionamento dos formadores e apenas 2,6% estão insatisfeitos. Dos 50,9% (194) inquiridos, **satisfeitos com a capacidade de relacionamento dos formadores**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 33 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 26 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 45 frequências<sup>45</sup>

**Gráfico 24 - Capacidade de relacionamento**



**Questão 6.3 - Dinâmica de grupo:** 33,6% dos formandos estão muito satisfeitos com a dinâmica de grupo proporcionada pelos formadores e 58,8% estão satisfeitos, apenas 7,6% estão insatisfeitos. Dos 49,9% (190) inquiridos **satisfeitos com a dinâmica de grupo proporcionada pelos formadores**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 39 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 30 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 44 frequências.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Anexo 5 – Tabela XXV - Capacidade de relacionamento p.106

<sup>46</sup> Anexo 5 – Tabela XXVI – Dinâmica de grupo p.107

**Gráfico 25 – Dinâmica de grupo**



**Questão 6.4 - Resolução/esclarecimento de dúvidas:** 41,8% dos inquiridos estão muito satisfeitos e 52,1% estão satisfeitos, relativamente à capacidade de resolução e esclarecimento de dúvidas por parte dos formadores. Apenas 6,1% dos inquiridos manifestaram-se insatisfeitos. Dos 52,1% (198) inquiridos **satisfeitos com a capacidade de resolução e esclarecimento de dúvidas por parte dos formadores**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus com 39 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos com 29 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 42 frequências.<sup>47</sup>

**Gráfico 26 - Resolução/esclarecimento de dúvidas**



**Questão 6.5 - Utilização de exemplos práticos:** 36,5% dos formandos estão muito satisfeitos, 54,9% estão satisfeitos e 8,7% dos formandos estão insatisfeitos relativamente à utilização de exemplos práticos por parte dos formadores. Dos 54,9% (209) inquiridos que estão satisfeitos com a **capacidade de utilização de exemplos práticos por parte do formador**, destacam-se os que frequentaram a ação n.º 4 – Aplicação Informática Nexus

<sup>47</sup> Anexo 5 – Tabela XXVII - Resolução/esclarecimento de dúvidas p.107

com 35 frequências, a ação n.º 14 – Licenciamentos diversos também com 35 frequências e a ação n.º 20 – RMUE com 44 frequências.<sup>48</sup>

**Gráfico 27 - Utilização de exemplos práticos**



## Capítulo VI

### 6. Reflexões

#### 6.1. Discussão dos resultados

Como já referi anteriormente, os inquéritos tiveram uma boa recetividade por parte dos colaboradores, o que se constatou pelos 85,7% de respostas obtidas (383 indivíduos num total de 447 responderam ao inquérito). O objetivo deste estudo é determinar o impacto da formação no local de trabalho posteriormente à formação dada, no 1º semestre de 2012. Das ações selecionadas para este estudo (ver tabela V)<sup>49</sup>, constatou-se o facto de que mais de 60% das pessoas que frequentaram as ações de formação são mulheres e cerca de 49,4% dos inquiridos possuem habilitações ao nível de ensino superior. Relativamente às questões do inquérito, verificou-se também, que de um modo geral houve satisfação por parte dos formandos, relativamente ao nível de interesse que as ações de formação frequentadas lhes despertaram aos conteúdos programáticos, ao impacto da formação no posto de trabalho, e ao desempenho dos formadores.

Quanto à participação dos funcionários em ações de formação, conforme os resultados obtidos, é feita na sua maioria por iniciativa própria (70,5% dos inquiridos), embora seja o responsável do serviço que toma a decisão final. No entanto, os trabalhadores frequentam os cursos que o

<sup>48</sup> Anexo 5 – Tabela XXVIII - Utilização de exemplos práticos p.107

<sup>49</sup> Tabela V p.39

responsável considera importantes para o desempenho profissional, embora exista autonomia por parte dos trabalhadores na escolha das ações de formação, necessitando sempre de aprovação pela chefia. Contudo, ficou demonstrado que o levantamento de necessidades de formação, não é muitas vezes utilizado pelos funcionários da CMC, pois apenas 3,4% referem que participaram nas ações de formação, através do LNF.

No que diz respeito ao interesse das ações de formação desenvolvidas pelo NFDC da CMC, é maioritariamente considerado interessante (54,5% dos colaboradores).

Cerca de 76% dos inquiridos consideram que frequentar ações de formação é uma boa razão para se valorizarem pessoalmente e acreditarem que existe sempre a possibilidade de progredir na carreira. Consideram maioritariamente (87,2%) que as formações os ajudam a ultrapassar as dificuldades sentidas no seu dia-a-dia, no decorrer das suas atividades profissionais. Por tudo isto, a aquisição de conhecimentos específicos/técnicos que os formandos procuravam obter, com o desenvolvimento das ações de formação, também é um ponto muito satisfatório, mais de 53% dos inquiridos concordam totalmente com este facto, pois fortalece a melhoria do desempenho das funções e naturalmente aumenta a produtividade no local de trabalho.

No que concerne à opinião dos colaboradores relativamente ao facto da sua participação nas ações de formação serem, ou não, uma razão para obterem melhores resultados na avaliação de desempenho/SIADAP, as opiniões dividem-se. Cerca de 50,4% consideram que é uma boa razão para participarem nas ações de formação, e os restantes 49,6% discordam desta opinião, o que demonstra, que a opinião dos trabalhadores é de alguma forma contraditória. Enquanto alguns dos trabalhadores da CMC vêem este sistema de avaliação como um fator que gera tensão e desmotivação em relação à sua avaliação de desempenho (SIADAP), outros consideram-no um fator motivacional, uma vez que têm os objetivos estabelecidos e sabem que têm de os executar. Em contrapartida, a motivação que demonstram ter em relação à

formação, é bastante positiva, pois, mais de 88% dos formandos manifestaram que se sentiam motivados para participar nas ações de formação. Uma surpresa foi a descoberta de que 50,5% dos formandos não frequentam as ações de formação simplesmente para adquirirem o certificado de formação, mas sim porque lhes interessa realmente adquirir conhecimentos e competências, e assim se integrarem melhor na instituição onde estão inseridos.

No que respeita aos conteúdos programáticos das ações de formação organizadas pelo NFDC, as questões colocadas aos inquiridos tiveram uma receptividade muito positiva, o que significa que cerca de 60,2% estão satisfeitos e 35,3% dos colaboradores estão muito satisfeitos com o que o NFDC lhes proporciona neste âmbito. Os temas tratados nas ações de formação são considerados atuais por 96% dos formandos. Quanto à futura aplicabilidade da formação às funções que desempenham, 91,7% dos formandos consideram-se muito satisfeitos.

Por existirem ações de formação que por vezes não se adequam à UO onde os colaboradores estão integrados, impossibilitando assim a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, como por exemplo, a ação de formação n.º 19 – Primeiros socorros, tal não significa que seja negativa a aquisição destes conhecimentos, mesmo não sendo especialistas nessa área, a qualquer momento poderão aplicar essas técnicas e conhecimentos, tanto no local de trabalho, como fora deste.

No que diz respeito à opinião dos colaboradores relativamente ao facto da estrutura da UO onde trabalham, lhes proporcionar, ou não, o uso dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação e se estas são pertinentes e adequadas ao desenvolvimento das funções desempenhadas, de modo geral, a opinião foi bastante favorável. Mais de 88% dos inquiridos reconhecem que as UO onde se enquadram, lhe proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação, assim como, 88% dos inquiridos concordam com o facto de que existiu pertinência e adequação por parte das ações que frequentaram, ajustando-se às funções que desempenham. De acordo com os



resultados obtidos, mais de 88% dos inquiridos consideram que a participação nas ações de formação lhes permite aceder a um maior nível de conhecimentos e auto-confiança. Para a Instituição, possuir RH confiantes e motivados é uma mais-valia, porquanto vão melhorando o seu desempenho e a qualidade dos serviços que prestam. Isto é importante não só para a organização mas também na ligação desta com o exterior: permite assegurar uma maior satisfação dos munícipes.

Por conseguinte, dos formandos que frequentaram as vinte e cinco ações de formação seleccionadas (Tabela V)<sup>50</sup> para este estudo, aproximadamente 71% consideraram que lhes permitiu identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo, tais como, navegar pela *internet* procurando informações para soluções, dúvidas e exemplos práticos consoante a necessidade do trabalho em questão. Existem muitas outras questões relacionadas com perda de tempo no local de trabalho, associadas a outras vertentes tais como, a utilização de redes sociais em horário laboral, pesquisas pessoais, etc.

Relativamente ao impacto da formação no local de trabalho, no que concerne à existência de oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas ações de formação, no local de trabalho, identifica-se um resultado muito positivo: mais de 84% dos colaboradores inquiridos, confirmam que existiu oportunidade para a aplicação dos conteúdos práticos e 74% dos colaboradores aplicaram-nas no imediato, o que é realmente enriquecedor tanto para os funcionários como para a CMC.

No que respeita à satisfação dos formandos perante os formadores seleccionados para lecionar as ações de formação, cerca de 95% dos inquiridos estão muito satisfeitos com o domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação, por parte dos formadores. Relativamente à capacidade de relacionamento, constatou-se um resultado extremamente positivo com cerca de 97,3% de respostas positivas. Também no que diz respeito à capacidade de

---

<sup>50</sup> Tabela V p.39

dinâmica de grupo por parte dos formadores, para resolverem e esclarecerem dúvidas muito concretas e aliadas à utilização de exemplos práticos, foi obtido um resultado bastante positivo por parte dos formandos, encontrando-se mais de 91% dos inquiridos satisfeitos.

## **6.2. Conclusão**

O presente relatório descreve o estágio realizado na CMC no âmbito do mestrado em gestão empresarial. Através deste estágio, foi possível obter novas competências, nomeadamente profissionais, uma vez que me proporcionou um contacto com uma realidade prática, e adquirir novos conhecimentos na área de RH, mais concretamente sobre formação profissional numa instituição pública, no caso, numa autarquia local.

Efetivamente, a formação é um instrumento ao serviço da gestão, que desempenha o papel de intermediário, desenvolvendo o potencial humano, a partir das capacidades e conhecimentos que possuem, acrescentando valor para melhor utilização, no seu posto de trabalho.

A formação é necessária em todos os níveis da nossa vida, pois *“aprender é mudar e a mudança precisa de ser contínua, implicando que a aprendizagem deverá ser contínua.”* (Farhangmehr, 1999: 12)

Relativamente ao objetivo deste estudo, pretendemos determinar se existiu eficácia ao nível do impacto da formação no local de trabalho. Num primeiro nível, demonstrou-se que as ações de formação traduzem um real investimento para a instituição que as promove. Sendo os resultados obtidos plenamente positivos, através dos inquéritos, comprovou-se que na CMC evita-se a dissipação de capital empregado na realização de programas de formação, e não existem desperdícios de produtividade por parte dos trabalhadores, pelo afastamento destes, das suas atividades regulares. Além do facto de a formação ser um investimento, é também considerada como um instrumento de mudança, capaz de obter resultados significativos, tanto ao nível do posto de trabalho como ao nível da organização.

De um modo mais generalizado, conclui-se que os trabalhadores da CMC estimulam as suas competências e aptidões frequentando as ações de formação proporcionadas pelo NFDC. Ficou demonstrado, através dos

inquéritos, que existe realmente um impacto da formação, no posto de trabalho, pois de um modo imediato e sustentado conseguem aplicar os conhecimentos adquiridos na formação. No entanto, considero que os trabalhadores da CMC deveriam dar ainda mais valor ao LNF, pois uma avaliação cuidada das necessidades de formação, fornece informações importantes relativamente aos propósitos da organização e proporciona informação fidedigna para a construção de um bom plano de formação. Em contrapartida, se os trabalhadores não colaborarem neste trabalho, poderá originar-se uma perceção negativa da utilidade das formações, podendo fazer com que diminua a aprendizagem e a transferência de competências adquiridas no local de trabalho.

Em suma, a formação profissional deve ser encarada como um todo, onde diferentes profissionais participam ativamente, com o objetivo de adquirir competências (técnicas e comportamentais), oferece também motivação aos trabalhadores, não descurando os benefícios que a organização pode vir a usufruir internamente e no exterior, o que corresponde à satisfação dos munícipes.

Da análise do trabalho pode-se inferir que o SIADAP na CMC não tem sido utilizado para elaborar o LNF, o que leva a um desfasamento no planeamento da formação.

Atendendo à definição das dimensões sobre as quais estruturei esta investigação e tendo em consideração a análise e interpretação dos dados, seria interessante que, em futuras investigações, fosse possível observar a formação como um instrumento encadeado com a avaliação de desempenho-SIADAP nas autarquias.

## Bibliografia

- **BATALHA, Alexandra Vasconcelos; RIBEIRO, Deolinda Paula; CARVALHO, Wander Brás de** - *Avaliação de desempenho - SIADAP: administração central e autarquias locais: notas, doutrina, jurisprudência, legislação: actualizada com LOE/2013*. Lisboa: Quid Juris?, 2013. ISBN 978-972-724-649-6.
- **CAETANO, António, ed. lit.; VALA, Jorge, ed. lit.** - *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH, 2002. ISBN 972-96897-8-4.
- **CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente** - *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Nova edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-3524-8.
- **CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA** - *Relatório de gestão: 2012*. Web site:  
[http://www.cmcoimbra.pt/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=883&Itemid=381](http://www.cmcoimbra.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=883&Itemid=381). Acedido em Setembro de 2013.
- Intranet: <http://sol.cm-coimbra.pt> . Acedido em Abril de 2013.
- **CARDIM, José Casqueiro** - *Gestão da formação nas organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa [etc.]: Lidel, cop. 2009. ISBN 978-972-757-574-9.
- **CHIAVENATO, Idalberto** - *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-224-3873-0.
- **CORREIA, Carla Sofia Paiva** - *Diagnóstico de necessidades de formação [Policopiado]: exemplo prático: Serviço de Utilização Comum dos Hospitais - "SUCH"*. Coimbra: [ed. da A.], 2008.
- **CUNHA, Miguel Pina [et al.]** - *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-16-1.
- - *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-568-0.

- **DIREÇÃO-GERAL DAS AUTARQUIAS LOCAIS.** *Portal autárquico.* Web site: <http://www.portalautarquico.pt> Acedido em Abril de 2013. (Necessita login e password).
- **DONNELLY JR., James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.** - *Administração: princípios de gestão empresarial.* 10ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, cop. 2000. ISBN 972-773-037-X.
- **FARHANGMEHR, Minoo** - *Risco da não valorização do factor humano.* Braga: Universidade do Minho, 1995.
- **GUTHRIE, James P; SCHWOERER, Catherine E.** - Individual and contextual influences on self-assessed training needs. *Journal of Organizational Behavior.* ISSN 1099-1379. n.º 15 (1994) 405-422.
- **LEWIS, Maureen Maguire** - The drama of international business: why cross-cultural training simulations work. *Journal of European Industrial Training.* ISSN 0390-0590. 29:7 (2005) 593 – 598.
- **LOPES, Maria de Lurdes** – *Avaliação global da formação interna: 2010.* Coimbra: Câmara Municipal de Coimbra, 2011. Documento interno (Imp. 03.21-A0).
- **MARQUES, Carlos Alves [et al.]** - Medir resultados da formação: para além da ilusão. *Comportamento Organizacional e Gestão.* ISSN 0872-9662. 1:2 (Outubro 1995) 223-241.
- **MEIGNANT, Alain** – *A gestão da formação.* 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 2003. ISBN 978-972-201-608-7.
- **PEREIRA, Alexandre Manuel de Melo Banha Sousa** - *Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia.* 5ª ed. Lisboa: Sílabo, 2004. ISBN 972-618-342-1.
- **PERETTI, Jean-Marie** - *Recursos humanos.* 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 1998. ISBN 972-618-182-8.
- **SEKIOU, Lakhdar [et al.]** - *Gestão dos recursos humanos.* Lisboa: Instituto Piaget, D. L. 2009. ISBN 978-989-659-007-9.
- **SELS, Luc** - More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management.* ISSN 0958-5192. 13:8 (2002) 1279-1298.

- **SILVA, Bruno Pereira da** – *Avaliação do impacto da formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2011.
- **SOUSA, Maria José; BAPTISTA, Cristina Sales** - *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.
- **TAYLOR, Frederick Winslow** - *Princípios de administração científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- **THARENOU, Phyllis; LATIMER, Shane; CONROY, Denise** – How do you make it to the top? an examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273. 37: 4 (1994) 899-931.
- **THARENOU, Phyllis** - The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 0963-1798, nº 74 (2004) 599–621.
- **VELADA, Ana Raquel Ribeiro** - *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese de doutoramento. <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/626>

# Anexos

## **Anexo I – Legislação**

Decreto-Lei 174/2001

Decreto-Lei nº50/98

## **Anexo II – Caracterização do local de estágio**

Mapa de Serviços da CMC

Missão, Visão e Valores da CMC

Estrutura Orgânica

Estrutura do DRH

## **Anexo III – Desenvolvimento do trabalho de pesquisa**

Proposta de regulamento de funcionamento da Formação na CMC

Ilustração da base de dados do LNF

Ilustração do mapa de execução do plano de formação de 2012

Ilustração dos questionários da avaliação do impacto da formação aplicados na CMC

Ilustração de alguns impressos que constituem um *dossier* pedagógico

## **Anexo IV – Desenvolvimento do trabalho de investigação**

Inquérito

## **Anexo V – Análise e interpretação dos resultados**

Testes realizados no SPSS

## **Anexo I**

### **Decreto-Lei n.º 174/2001 de 31 de Maio**

Uma das políticas que assume particular relevância em matéria de qualificação, dignificação, motivação e profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública é o da formação profissional, cujo regime jurídico se encontra estabelecido no Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março. Aos serviços e organismos da Administração Pública cabe o papel principal de promoção e concretização do direito à formação profissional dos seus funcionários e agentes. Contudo, há que dar cada vez mais incentivos à iniciativa individual dos trabalhadores na sua autoformação. O desenvolvimento acelerado do conhecimento e das tecnologias implica uma maior complexidade, exigência e frequência nos processos formativos. Esta circunstância é sentida em primeira linha ao nível do pessoal das carreiras técnica e técnica superior a quem compete acompanhar e enquadrar a operacionalização dos novos saberes na dinâmica dos serviços. Desta forma, em cumprimento do compromisso assumido pelo Governo no acordo salarial para 2001, alarga-se o crédito concedido para autoformação, atualmente fixado em cinquenta horas, atribuindo cem horas anuais ao pessoal das carreiras técnica e técnica superior e setenta horas ao das restantes carreiras.

Foram ouvidas as Regiões Autónomas, a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Associação Nacional de Freguesias.

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de Maio.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta, para valer como lei geral da República, o seguinte:

#### **Artigo 1.º**

O artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março, com a redação dada pelo artigo 42.º do Decreto-Lei n.º 70-A/2000, de 5 de Maio, passa a ter a seguinte redação:

«1 - (Atual n.º 1.)

2 - Para efeitos do disposto no número anterior, aquele pessoal tem direito, dentro do período laboral, a um crédito para a sua autoformação, por ano civil, correspondente a cem horas, para as carreiras técnica e técnica superior, e a setenta horas, para as restantes carreiras.

3 - Quando se trate de ações formativas com relevância direta nas respetivas áreas funcionais, a apreciar pelo dirigente máximo do serviço, os créditos previstos no número anterior podem ser ultrapassados até ao limite da carga horária prevista para a ação de formação que o funcionário pretende frequentar.

4 - (Atual n.º 3.)

5 - (Atual n.º 4.)



6 - (Atual n.º 5.)»

## **Artigo 2.º**

O presente diploma produz efeitos desde 1 de Janeiro de 2001.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 30 de Março de 2001. – António Manuel de Oliveira Guterres - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa – Alberto de Sousa Martins.

Promulgado em 18 de Maio de 2001.

### **Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março**

O desempenho da economia e o desenvolvimento social dependem da interligação e da complementaridade entre os sectores público, privado e social.

Esta interdependência exige capacidades de cooperação e negociação que permitam, em áreas cujos interesses em jogo o autorizem, a rentabilização dos recursos e dos esforços, potenciando assim a criação de riqueza, a sua distribuição equitativa e o aumento da qualidade de vida dos cidadãos. Neste contexto, o papel da Administração Pública é relevante. Atentas as funções que lhe estão cometidas, dela depende, em grande medida, o funcionamento da economia: a constituição de empresas, o licenciamento de diversas atividades, a atribuição de concessões e de autorizações e a prestação de informação, entre um sem-número de outras funções essenciais ao desenvolvimento de atividades do dia-a-dia. Ciente do papel determinante da Administração neste quadro, o Governo definiu como objetivo estratégico «a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional».

A definição deste objetivo resulta da constatação de que a transformação de uma Administração de modelo burocrático numa Administração de modelo gestor impõe a adoção de um conjunto de medidas integrado, dirigido aos mais diferentes níveis e aspetos da organização, sob pena de não se alcançarem quaisquer resultados.

É no quadro destas medidas que a formação profissional ganha o merecido relevo. Aliás, esta problemática deu origem, no âmbito do acordo salarial assinado com as organizações sindicais em 1996, à constituição de uma mesa negocial com o objetivo de reformular o Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de Janeiro, da qual resultou o presente diploma.

De entre as principais modificações introduzidas, são de realçar as que se prendem com: a regulamentação do direito à formação profissional, através da atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais ao pessoal, que, por sua iniciativa, o pode utilizar em ações de formação, quando não seja contemplado nos planos de formação dos serviços; a reformulação do sistema existente, de molde a facilitar o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos adequados à sua satisfação, em sintonia com a feitura dos planos de atividades e os orçamentos dos serviços; a atribuição à Direcção-Geral da Administração Pública da função de coordenadora do sistema e a exigência de

acreditação a todas as entidades que promovam a formação para a Administração Pública, com exceção do Instituto Nacional de Administração e do Centro de Estudos e Formação Autárquica, nos mesmos moldes que as entidades privadas.

Deste modo, atribuem-se à Administração os mecanismos para dar resposta às contínuas transformações económicas, sociais, culturais e tecnológicas.

De acordo com a lei, foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas, as associações sindicais e a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Assim, no desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pelo artigo 35.º do Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho, e nos termos do n.º 5 do artigo 112.º e das alíneas a) e c) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

## **CAPÍTULO I**

### **Disposições gerais, objetivos e princípios**

#### **SECÇÃO I**

##### **Disposições gerais**

##### **Artigo 1.º**

##### **Objeto**

O presente diploma define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública.

##### **Artigo 2.º**

##### **Âmbito pessoal e institucional**

1 - O regime estabelecido no presente diploma aplica-se:

- a) Aos serviços e organismos da Administração Pública, incluindo os institutos públicos nas modalidades de serviços personalizados e de fundos públicos, e ainda aos serviços que estejam na dependência orgânica e funcional da Presidência da República, da Assembleia da República e das instituições judiciais;
- b) Ao pessoal que, com subordinação hierárquica e independentemente da natureza da sua vinculação, exerça funções nos serviços e organismos referidos na alínea anterior;
- c) Aos candidatos sujeitos a um processo de recrutamento e seleção.

2 - O regime do presente decreto-lei aplica-se às administrações regionais dos Açores e da Madeira.

##### **Artigo 3.º**

##### **Conceito de formação profissional**

Para os efeitos do disposto no presente diploma, entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e seleção, se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos

comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.

#### **Artigo 4.º**

##### **Direito e dever de formação profissional**

1 - Os funcionários e agentes da Administração Pública têm o direito de frequentar ações de formação profissional.

2 - Os funcionários e agentes da Administração Pública, bem como os candidatos sujeitos a um processo de recrutamento e seleção, são obrigados a frequentar as ações de formação profissional para que forem designados, especialmente as que se destinem a melhorar o seu desempenho profissional ou a suprir carências detetadas na avaliação do seu desempenho.

#### **Artigo 5.º**

##### **Conceito de formador**

Entende-se por formador o indivíduo que, reunindo os necessários requisitos científicos, técnicos, profissionais e pedagógicos, está apto a conduzir ações pedagógicas conducentes à melhoria dos conhecimentos e nível técnico dos formandos, de acordo com objetivos e programas previamente definidos.

#### **Artigo 6.º**

##### **Estatuto do formador**

1 - O recrutamento, as condições de exercício da atividade de formador e os direitos e deveres dos formadores constam de estatuto próprio, a definir por portaria conjunta dos membros do Governo que tutelam o Instituto Nacional de Administração, o Centro de Estudos de Formação Autárquica e a Administração Pública.

2 - Até à publicação do estatuto do formador, o exercício da função monitoria faz-se sem prejuízo do cumprimento das atividades diretamente ligadas às missões e objetivos de cada serviço.

3 - Os formadores da Administração Pública podem ministrar formação profissional promovida pelas organizações sindicais, em termos a regulamentar no estatuto do formador.

#### **Artigo 7.º**

##### **Validade da formação profissional**

A formação profissional ministrada 90 dias após a entrada em vigor do presente diploma que não obedeça aos requisitos nele fixados não pode ser considerada e ponderada para os efeitos previstos na alínea b) do n.º 3 do artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 498/88, de 30 de Dezembro.

## **SECÇÃO II**

### **Objetivos, princípios e estrutura da formação profissional**

## **Artigo 8.º**

### **Objetivos da formação profissional**

A formação profissional tem, designadamente, por objetivos:

- a) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços;
- b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;
- d) Contribuir para a mobilidade dos efetivos da Administração Pública;
- e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados;
- f) Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo.

## **Artigo 9.º**

### **Princípios**

A formação profissional prosseguida na Administração Pública obedece aos seguintes princípios:

- a) Universalidade, porque abrange genericamente os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários, da Administração Pública;
- b) Continuidade, porque se reveste de uma função de educação permanente ao longo de toda a carreira;
- c) Utilidade funcional, porque se relaciona com as necessidades do serviço público e da sua gestão, com a política de qualidade do pessoal e de emprego público, com as necessidades de carácter organizativo e as aspirações de desenvolvimento sócio-profissional dos respetivos funcionários e agentes;
- d) Multidisciplinaridade, porque abarca diversos ramos de conhecimento e técnicas necessárias à satisfação das necessidades dos serviços públicos e à realização e motivação profissional dos respetivos funcionários e agentes, tendo em conta a evolução do saber e dos meios tecnológicos;
- e) Desconcentração e descentralização, porque procura diversificar os locais de realização das ações de formação, procurando facilitar o acesso dos funcionários às mesmas;
- f) Complementaridade, enquanto sequência natural do sistema educativo.

## **Artigo 10.º**

### **Estrutura da formação profissional**

A formação profissional na Administração Pública pode ser:

- a) Formação inicial;
- b) Formação contínua.

### **Artigo 11.º**

#### **Formação inicial**

- 1 - A formação inicial visa habilitar os formandos com conhecimentos e aptidões para o exercício das respetivas funções.
- 2 - A formação inicial pode desenvolver-se em dois momentos distintos:
  - a) Em fase anterior à admissão, como condicionante da mesma;
  - b) Em fase imediatamente posterior à admissão, integrando-se no período probatório ou de provisoriedade da nomeação.
- 3 - O processo de formação inicial é sempre objeto de avaliação e de classificação.
- 4 - A definição de cursos, conteúdos programáticos e respetivos regulamentos de funcionamento que se insiram no âmbito da formação inicial são objeto de despacho conjunto dos membros do Governo da tutela e do que tiver a seu cargo a Administração Pública.

### **Artigo 12.º**

#### **Formação contínua**

- 1 - A formação contínua visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública.
- 2 - Constituem objetivos específicos da formação contínua, nomeadamente, os seguintes:
  - a) O complemento da formação de base, atualizando-a e proporcionando a preparação necessária para o desenvolvimento técnico-científico;
  - b) A adequação às inovações técnicas e tecnológicas com reflexo direto no desempenho profissional;
  - c) O desenvolvimento e valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, tendo por objetivo o desempenho de tarefas mais complexas, a promoção e a intercomunicabilidade de carreiras.

### **Artigo 13.º**

#### **Modalidades da formação contínua**

- 1 - A formação contínua reveste as seguintes modalidades:
  - a) A formação de aperfeiçoamento, que visa o aprofundamento e a melhoria das capacidades já existentes;
  - b) A formação de especialização, que visa conferir e desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões profissionais relativamente a determinada técnica ou área do saber, proporcionando o exercício especializado de funções nos correspondentes domínios;

c) A formação para promoção na carreira, que, nos casos e nos termos em que o respetivo regime o preveja, visa especificamente o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões profissionais considerados indispensáveis para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade no âmbito da mesma carreira;

d) A formação de reconversão profissional, que visa conferir os conhecimentos e as aptidões profissionais indispensáveis ao exercício das tarefas e responsabilidades relativas ao conteúdo funcional da carreira diversa daquela em que o funcionário está integrado, suprimindo a falta de habilitações literárias ou qualificações profissionais legalmente estabelecidas para provimento na nova carreira e possibilitando, dessa forma, a sua adequada transição.

2 - A regulamentação da formação de reconversão profissional, no que respeita aos conteúdos programáticos, procedimentos e avaliação, é objeto de despacho conjunto dos membros do Governo da tutela e do que tiver a seu cargo a Administração Pública.

#### **Artigo 14.º**

##### **Tipologia**

1 - A formação profissional organiza-se em:

- a) Cursos de formação de pequena, média e longa duração;
- b) Módulos capitalizáveis de cursos de formação;
- c) Seminários, encontros, jornadas, palestras, conferências e estágios.

2 - Os tipos de formação referidos nas alíneas a) e b) do número anterior desenvolvem-se em serviço, em sala ou à distância.

#### **Artigo 15.º**

##### **Avaliação da formação**

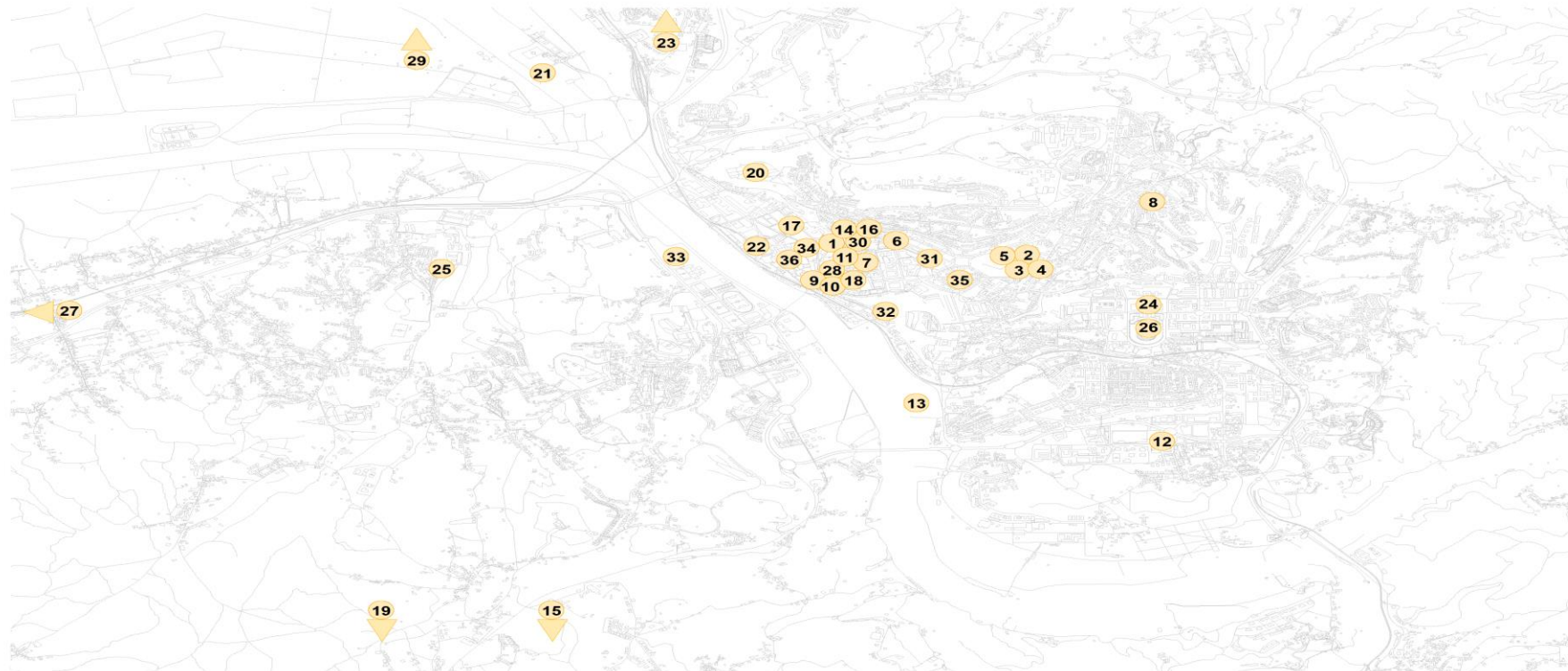
1 - A formação profissional na Administração Pública é objeto de avaliação, quer em função dos objetivos de cada ação quer ao nível do desempenho profissional dos formandos e dos resultados nas organizações.

2 - Em função dos objetivos de cada ação de formação, podem ser adotados os seguintes instrumentos de avaliação:

- a) Prova de conhecimentos, sempre que se tenha por objetivo aferir o nível de eficácia relativa de cada participante;
- b) Metodologias de dinâmica de grupos, simulações ou métodos de casos, sempre que se pretenda verificar o nível de alteração da capacidade dos participantes;
- c) Questionários de avaliação das ações de formação, sempre que se pretenda avaliar a reação dos formandos, a consecução dos objetivos das ações e o nível técnico-pedagógico das mesmas.

## Anexo II

### Mapa de serviços da CMC



#### SERVIÇOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA

- |                                      |   |  |   |  |
|--------------------------------------|---|--|---|--|
| 1. Câmara Municipal de Coimbra       | 8. Casa Museu Miguel Torga                        | 15. Ambiente e Qualidade de Vida                   | 22. Companhia de Bombeiros Sapadores                    | 29. Horto Municipal                    |
| 2. Casa Municipal da Cultura         | 9. Museu Municipal de Coimbra                     | 16. Educação, Ação Social e Família / CPCJ         | 23. Complexo de Piscinas Rui Abreu                      | 30. Mercado Municipal D. Pedro V       |
| 3. Biblioteca e Imagoteca Municipais | 10. Edifício Chiado                               | 17. Habitação                                      | 24. Complexo Olímpico de Piscinas / Pav. Multidesportos | 31. Polícia Municipal                  |
| 4. Fonoteca                          | 11. Núcleo da Cidade Murahada - Torre de Almedina | 18. Casa Aninhas                                   | 25. Complexo de Piscinas Luís Lopes da Conceição        | 32. AC - Águas de Coimbra, EM          |
| 5. Biblioteca Infantil/Ludoteca      | 12. Oficina Municipal do Teatro                   | 19. Aeródromo Municipal Bissaya Barreto            | 26. Estádio Cidade de Coimbra                           | 33. S.M.T.U.C.                         |
| 6. Arquivo Histórico Municipal       | 13. Pavilhão Centro de Portugal                   | 20. Cemitério Municipal da Conchada                | 27. Estádio Municipal Sérgio Conceição                  | 34. TC - Turismo de Coimbra, EM        |
| 7. Casa da Escrita                   | 14. Administração Geral e Recursos Humanos        | 21. Centro Municipal de Proteção Animal de Coimbra | 28. Gabinete para o Centro Histórico                    | 35. ERSUC - Resíduos Sólidos do Centro |
|                                      |   |  |   | 36. Loja do Cidadão                    |

### **Missão da CMC**

A Missão do Município de Coimbra consiste na prestação eficiente e eficaz de serviços públicos e proximidade, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e na constituição de parcerias com vista a aumentar o conforto e a qualidade de vida dos munícipes e a alargar o impacto social e humano da sua intervenção, fazendo sempre prevalecer o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

### **Visão da CMC**

A Câmara Municipal de Coimbra ambiciona um Município com um desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atrativo, amigo do ambiente, bonito, limpo e seguro, promotor da valorização e usufruto do seu património histórico e cultural, centro de funções metropolitanas e de difusão de conhecimentos e de inovação e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

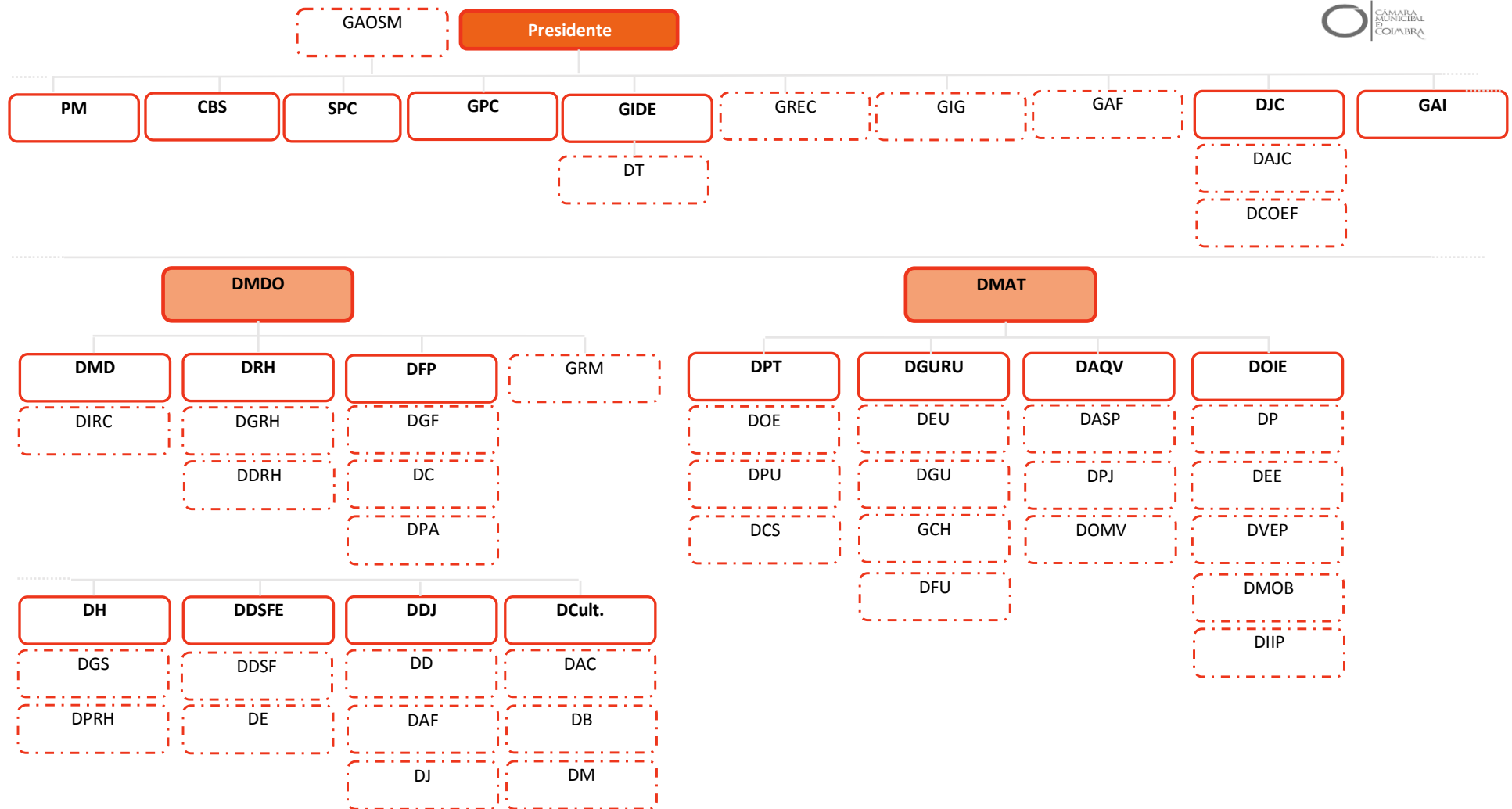
### **Valores da CMC**

O Município de Coimbra encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo e atua:

- Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e direito;
- De forma justa e imparcial com todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;
- De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;
- De forma responsável e exige apenas o indispensável à realização da atividade administrativa;
- De forma leal, solidária e cooperante, colaborante com os cidadãos segundo o princípio de boa-fé;
- De forma íntegra e honesta, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal;
- De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a proatividade.



## Estrutura Orgânica



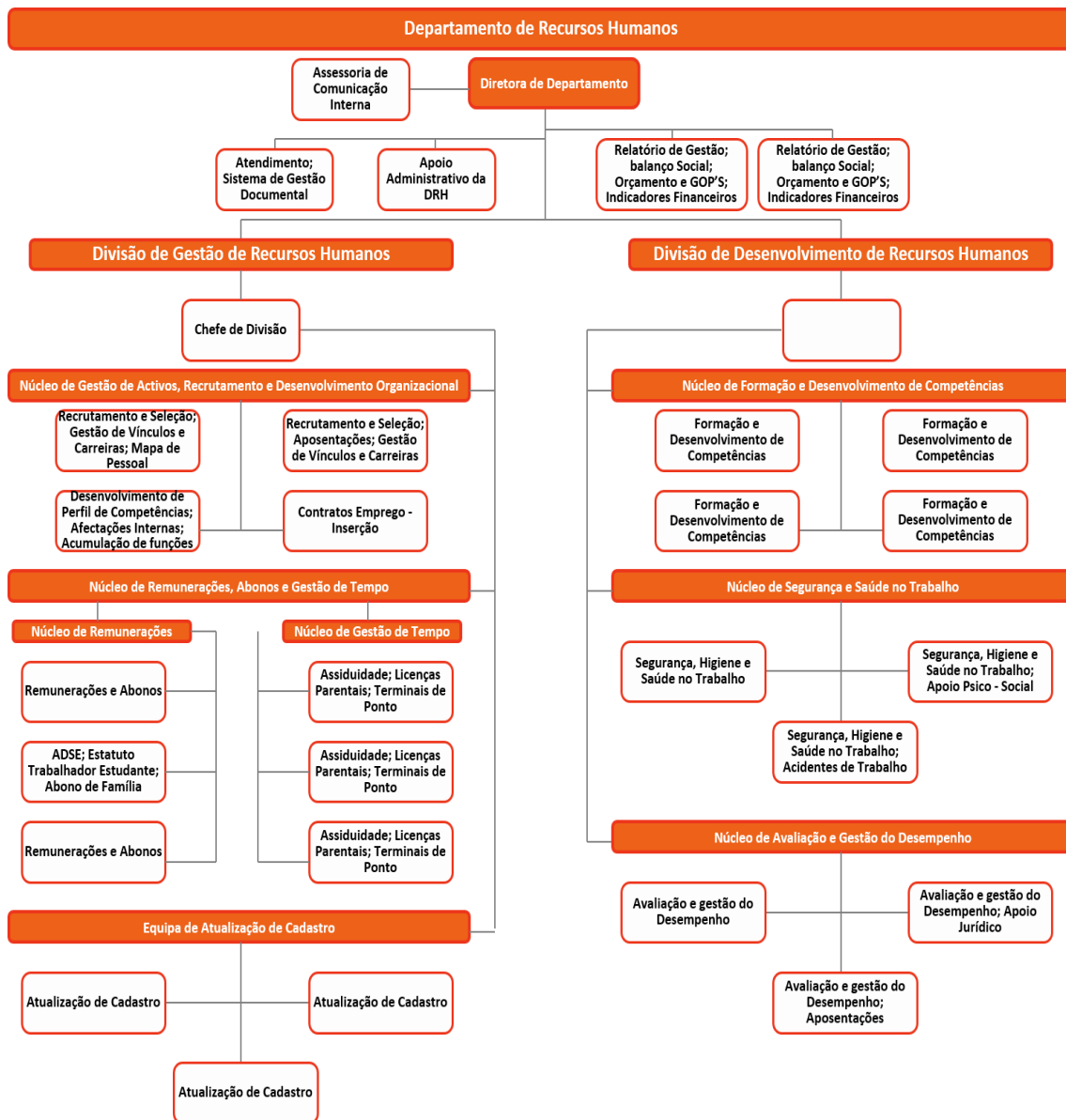
Fonte: Elaboração própria

## Legenda:

CBS – Companhia de Bombeiros Sapadores  
DAC – Divisão de Ação Cultural  
DAF – Divisão de Atividade Física  
DAJC – Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso  
DAQV – Departamento de Ambiente e Qualidade de Vida  
DASP – Divisão de Ambiente e Saúde Pública  
DB – Divisão de Bibliotecas  
DC – Departamento de Cultura  
DC – Divisão de Contabilidade  
DCEF – Divisão de Contra-Ordenações e Execuções Fiscais  
DCS – Divisão de Cadastro e Solos  
DD – Divisão de Desporto  
DDJ – Departamento de Desporto e Juventude  
DDRH – Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
DDSF – Divisão de Desenvolvimento Social e Família  
DDSFE – Departamento de Desenvolvimento Social, Família e Educação  
DE – Divisão de Educação  
DEE – Divisão de Equipamentos e Edifícios  
DEU - Divisão de Estruturação Urbana  
DFP – Departamento de Finanças e Património  
DFU – Divisão de Fiscalização Urbanística  
DGF – Divisão de Gestão Financeira  
DGRH – Divisão de Gestão de Recursos Humanos  
DGS – Divisão de Gestão Social  
DGU - Divisão de Gestão Urbanística  
DGURU – Departamento de Gestão Urbanística e Renovação Urbana  
DH – Departamento de Habitação  
DIIP - Divisão de Infra-Estruturas e Iluminação Pública  
DIRC – Divisão de Informática, Redes e Comunicações  
DJ – Divisão de Juventude

DJC – Departamento Jurídico e de Contencioso  
DM – Divisão de Museologia  
DMAT - Direção Municipal de Administração do Território  
DMD – Departamento de Modernização e Desenvolvimento  
DMDO – Direção Municipal do Desenvolvimento Organizacional  
DMOB – Divisão de Mobilidade  
DOE - Divisão de Ordenamento e Estratégia  
DOIE – Departamento de Obras e Infra-Estruturas  
DOVM – Divisão de Oficinas, Máquinas e Viaturas  
DP – Divisão de Projetos  
DPA – Divisão de Património e Aprovisionamento  
DPJ – Divisão de Parques e Jardins  
DPRH – Divisão de Promoção e Reabilitação da Habitação  
DPT – Departamento de Planeamento Territorial  
DPU – Divisão de Planeamento Urbano  
DRH – Departamento de Recursos Humanos  
DT – Divisão de Turismo  
DVEP – Divisão de Vias e Espaços Públicos  
GAF – Gabinete de Apoio às Freguesias  
GAI – Gabinete Auditoria Interna  
GAOSM – Gabinete de Apoio aos Órgãos Municipais  
GCH – Gabinete para o Centro Histórico  
GDC – Gabinete de Defesa do Consumidor  
GIDE – Gabinete de Inovação e Desenvolvimento Económico  
GIG – Gabinete de Informação Geográfica  
GPC – Gabinete de Planeamento e Controlo  
GREC – Gabinete de Relações Externas e Comunicação  
GRM – Gabinete de Relação com o Município  
PM – Polícia Municipal  
SPC – Serviço de Proteção Civil

## Estrutura do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

**Anexo III**

**Divisão de Gestão e Formação de Recursos  
Humanos**

**Gabinete de Gestão da Formação**

**Regulamento de Funcionamento da Formação**

**Câmara Municipal de Coimbra**

**Praça 8 de Maio**

**3000-300 Coimbra**

**Portugal**

**TEL: 239828078 / FAX: 239822875**

## Conteúdo

<u>Capítulo I</u> .....	83
<u>Artigo 1º - Objectivo</u> .....	83
<u>Artigo 2º - Missão</u> .....	83
<u>Artigo 3º - Estratégia</u> .....	83
<u>Capítulo II</u> .....	83
<u>Artigo 4º - Divulgação de Acções</u> .....	83
<u>Artigo 5º - Formas de Inscrição nas acções</u> .....	83
<u>Artigo 6º - Métodos de Selecção</u> .....	84
<u>Artigo 7º - Custo de Inscrição</u> .....	84
<u>Artigo 8º - Desistência da participação</u> .....	84
<u>Capítulo III</u> .....	85
<u>Artigo 9º - Direitos dos Formandos</u> .....	85
<u>Artigo 10º - Deveres dos formandos</u> .....	85
<u>Artigo 11º - Deveres dos Formadores</u> .....	86
<u>Artigo 12º - Regime de faltas</u> .....	86
<u>Capítulo IV</u> .....	87
<u>Artigo 13º - Métodos de Avaliação de Conhecimentos e/ou Competências</u> .....	87
<u>Artigo 14º - Avaliação da formação e dos formadores</u> .....	87
<u>Artigo 15º - Interrupções e Repetições de Acções</u> .....	87
<u>Artigo 16º - Cancelamento e Adiamento de Acções</u> .....	88
<u>Capítulo V</u> .....	88
<u>Artigo 17º - Certificados</u> .....	88
<u>Artigo 18º - Reclamações e Sugestões</u> .....	88
<u>Artigo 19º - Protecção de Dados</u> .....	89
<u>Artigo 20º - Dúvidas, Omissões e Pedidos de Informação</u> .....	89
<u>Artigo 21º - Revisão</u> .....	89

## Capítulo I

### Artigo 1º - Objectivo

1. O presente Regulamento de Funcionamento da Formação pretende enquadrar, de forma sintética e abrangente, as linhas de orientação pelas quais o Departamento de Formação da Câmara Municipal de Coimbra se rege no exercício da actividade formativa. Nomeadamente, direitos e deveres dos intervenientes na formação, metodologias e instrumentos utilizados, regras de funcionamento, as práticas e normas de conduta, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados pelas autarquias.

### Artigo 2º - Missão

A Câmara Municipal de Coimbra (CMC) é uma entidade colectiva de direito público com responsabilidades em diversas áreas de intervenção, nomeadamente em matéria de ambiente e ordenamento do território, transportes e comunicações, educação, habitação, acção social e saúde. Onde define como missão a concepção, organização e desenvolvimento de acções de formação, colóquios, seminários e sessões de informação técnica tendo em vista a qualificação técnica dos recursos humanos da CMC nas áreas temáticas de formação com interesse para o exercício de funções nas entidades públicas, a fim de contribuir para a modernização e desenvolvimento dos serviços do município.

#### Missão

O Município de Coimbra tem como sua Missão a prestação eficiente e eficaz de serviços públicos e proximidade, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e na constituição de parcerias com vista a aumentar o conforto e a qualidade de vida dos munícipes e a alargar o impacto social e humano da sua intervenção, fazendo sempre prevalecer o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

### Artigo 3º - Estratégia

1. Na actividade que leva a cabo, a CMC norteia-se pelos seguintes objectivos:
  - a) Contribuir para a valorização pessoal e profissional dos recursos humanos da CMC;
  - b) Contribuir para o aumento dos níveis de eficácia da prestação dos serviços públicos;
  - c) Responder com qualidade científica, técnica e pedagógica às necessidades formativas dos colaboradores;
  - d) Realizar o levantamento de necessidades e colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional do pessoal da autarquia e elaborar para aprovação o Plano Anual de Formação;
  - e) Planear e organizar as acções de formação internas e externas tendo em vista a valorização profissional dos funcionários e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e à melhoria do funcionamento dos diferentes serviços.

## Capítulo II

### Artigo 4º - Divulgação de Acções

1. Todas as iniciativas de formação são objecto de divulgação internamente e externamente. Existem duas formas principais de divulgação, ambas em suporte digital, das quais:
  - a) Para o correio electrónico geral da CMC, dirigido a cada colaborador do município;
  - b) Através da WEB – <http://sol.cm-coimbra.pt>

### Artigo 5º - Formas de Inscrição nas acções

1. As autarquias/entidades interessadas em inscrever colaboradores num determinado curso deverão contactar o Gabinete de Gestão da Formação, que disponibilizará as Fichas de Inscrição necessárias para o efeito.

2. As Fichas de Inscrição deverão ser recebidas nos **30 dias** anteriores à data da respectiva acção de formação.
3. As Fichas de Inscrição deverão ser devidamente preenchidas pelos interessados, autorizadas pelos respectivos superiores hierárquicos e remetidas ao Gabinete de Gestão da Formação por correio, Fax ou em mão, nas suas instalações.
4. As Fichas de Inscrição que não apresentarem as condições enumeradas no número anterior não serão aceites pelo Gabinete de Gestão da Formação sendo automaticamente excluídas do processo de selecção dos formandos.

#### Artigo 6º - Métodos de Selecção

1. Após a recepção das inscrições, o Gabinete de Gestão da Formação procederá à selecção dos formandos comprometendo-se a divulgar os resultados, por telefone, correio electrónico ou por Memodata, até 15 dias anteriores à data de realização da formação em questão, sempre que tal for possível. Procede-se, assim, ao processo de selecção do qual resultará a lista final de formandos.
2. Nenhuma acção de formação decorrerá sem o mínimo de 8 formandos, nem com mais de 16.
3. O processo de selecção é realizado pelo Gabinete de Gestão da Formação, de acordo com os seguintes critérios:
  - a) Ordem de entrada das inscrições devidamente preenchidas;
  - b) Perfil do candidato relativamente ao perfil predefinido para a frequência da acção;
  - c) Importância dos conteúdos da formação para o desempenho de funções do candidato;
  - d) Frequência anterior e/ou recente de outras acções de formação relacionadas com a matéria do curso em questão;
  - e) Número de horas de formação dos inscritos;
  - f) Em caso de empate relativamente aos critérios de selecção anteriormente mencionados, aplica-se o critério relativo ao número de horas de formação, ou seja, seleccionar-se-á a inscrição do que apresentar menos horas de formação.

#### Artigo 7º - Custo de Inscrição

1. As acções de formação promovidas pela CMC serão, em regra, gratuitas.
2. Se excepcionalmente for devido o pagamento de uma propina, tal exigência constará obrigatoriamente da informação relativa à acção de formação em causa.

#### Artigo 8º - Desistência da participação

1. As desistências relativas a qualquer acção de formação, interna ou externa, deverão ser comunicadas, por escrito, até **8 dias** anteriores à data de realização da mesma.
2. Relativamente ao referido no número anterior ressalvam-se as situações em que o formando tenha de desistir pelos seguintes motivos:
  - a) Doença comprovada ou acidente;
  - b) Falecimento de parentes ou familiares;
  - c) Casamento;
  - d) Maternidade ou paternidade;
  - e) Doença comprovada ou acidente familiar a cargo;
  - f) Qualquer dever imposto por lei, que não permita adiamento;
  - g) Motivos de força maior, devidamente comprovados, nomeadamente por imperativos do serviço no qual desempenham funções.
3. Caso o prazo referido no número 1 deste artigo não seja cumprido, ficará o respectivo formando obrigado a pagar as despesas associada à formação de que desistiu.

4. No caso em que o formando desista, injustificadamente, das acções em que se encontrava inscrito mais do que duas vezes por ano civil, ficará impedido de frequentar qualquer outra acção de formação que decorra durante o seu horário de trabalho pelo período de **dois anos**.

### Capítulo III

#### Artigo 9º - Direitos dos Formandos

Constituem direitos dos formandos:

1. Frequentar a acção formativa de acordo com os programas e metodologias de trabalho definidos e divulgados.
2. Receber toda a documentação relativa à acção, nomeadamente textos de apoio e/ou manuais, material informático, de acordo com o estipulado pelo formador.
3. Obter um “Certificado de Formação Profissional” ou um “Certificado de Frequência Profissional” de acordo com o Decreto regulamentar n.º35/2002, de 23 de Abril, até 15 dias úteis após o término do curso, desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições:
  - a) O formando tenha registado uma assiduidade igual ou superior a 80% da carga horária total da acção formativa frequentada;
  - b) O formando tenha obtido aproveitamento de acordo com os objectivos definidos na avaliação, realizada no decurso da acção formativa pelo formador;
  - c) O formando tenha entregado a documentação pessoal solicitada, nomeadamente Ficha de Identificação Individual; Fotocópia do Cartão do Cidadão ou outro documento que lhe seja solicitada.
  - d) Reserva-se ao Gabinete de Gestão da Formação o direito de certificar um formando com assiduidade inferior a 80% da carga horária total da acção formativa, desde que o mesmo obtenha aproveitamento de acordo com a avaliação realizada pelo(s) formador(es).
4. Consultar o Dossier Técnico – Pedagógico da acção formativa em questão, devendo para o efeito solicitar, junto do Gabinete de Gestão da Formação, por escrito, a marcação de dia e hora para efectuar essa consulta. Nesta consulta será vedado o acesso aos dados pessoais de outros formandos.
5. Apresentar reclamações e sugestões nos termos do artigo 18º do presente regulamento.

#### Artigo 10º - Deveres dos formandos

Constituem deveres dos formandos:

1. Proceder à entrega da documentação referida no n.º3 do artigo 9º.
2. Frequentar com assiduidade e pontualidade a acção de formação.
3. Prestar as provas de avaliação de conhecimentos a que venham a ser submetidos e colaborar na avaliação da acção quando solicitado.
4. Participar activamente na formação, visando a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos que lhes foram ministrados.
5. Zelar pela conservação e boa utilização dos bens e instalações associadas às acções de formação, devendo suportar os custos de substituição ou reparação dos equipamentos e materiais que utiliza, sempre que os danos produzidos resultem de comportamento negligente.
6. Abster-se da prática de qualquer acto do qual possa resultar prejuízo ou descrédito para a acção de formação ou para a Entidade Promotora, reservando-se o gabinete de Gestão da Formação ao direito a exclusão do respectivo Formando.
7. Não reproduzir ou divulgar, sem autorização prévia do Gabinete de Gestão da Formação, todo e qualquer material didáctico à sua disposição durante as acções de formação.



8. Cumprir com o presente regulamento, entregue no início da acção.

#### Artigo 11º - Deveres dos Formadores

Constituem deveres dos formadores:

1. Fornecer ao Gabinete de Gestão da Formação toda a documentação de identificação pessoal, que deverá constar no Dossier Técnico-Pedagógico do curso, designadamente: Curriculum Vitae actualizado, Certificado de Aptidão Profissional, Cartão do Cidadão.
2. Elaborar e entregar no Gabinete de Gestão da Formação, até **15 dias** úteis antes do início de cada curso/módulo, o Manual de Formação, em suporte digital.
3. O cumprimento rigoroso dos horários estabelecidos e das acções previstas.
4. Comunicar e justificar atempadamente a necessidade de faltar (com a antecedência mínima de 8 dias úteis ou, em caso de forma maior, logo que tenha conhecimento dessa necessidade), para que se proceda à recalendarização da acção. As alterações da data de término da acção apenas poderão acontecer por motivos de força maior, alheios à sua vontade.
5. Promover a boa utilização das instalações e equipamentos disponibilizados para a realização da acção.
6. Realizar a avaliação da aprendizagem dos formandos por escrito, atribuindo-lhe uma classificação qualitativa (Insuficiente, Pouco Suficiente, Suficiente, Bom ou Muito Bom) e/ou quantitativa (numa escala de 1 a 5 valores, sendo 1 a avaliação mínima e 5 a máxima). Esta avaliação deve ser entregue até **5 dias** após o final da acção para posterior emissão dos respectivos Certificados de Formação Profissional.
7. Preencher e assegurar o preenchimento conforme, por parte dos formandos, de todos os documentos entregues no início da acção e que constam no Dossier Técnico-Pedagógico.
8. Promover o bom ambiente de trabalho no contexto da formação.
9. Reunir e distribuir pelos formandos toda a documentação bibliografia necessária e essencial relativa aos conteúdos da acção, sendo que autorizará o Gabinete de Gestão da Formação a distribuir um exemplar devidamente organizado da documentação pelos formandos, e a integração do mesmo no Dossier Técnico-Pedagógico.
10. Comunicar ao Gabinete de Gestão da Formação, com antecedência mínima de **5 dias**, quais os equipamentos necessários á formação, bem como a necessidade de reproduzir material. No próprio dia da formação será permitida apenas a reprodução de um máximo de 5 fotocópias por Formando.
11. Entregar no Departamento de Formação o Dossier Técnico-Pedagógico da acção, em perfeito estado de conservação, assim que a respectiva acção terminar.
12. Usar e conservar de modo adequado os meios audiovisuais que utilizar no decurso da acção e devolvê-los em perfeitas condições.
13. Comunicar ao Gabinete de Gestão da Formação todas as questões emergentes da formação em sala, relacionadas com formandos ou aspectos organizativos.
14. Cumprir com o estabelecido no Contrato de Formação, assinado antes do início da acção de formação

#### Artigo 12º - Regime de faltas

1. É considerada falta a ausência do formando durante o período normal de formação prevista no cronograma da acção de formação.
2. A assiduidade é verificada através da assinatura diária da folha de presenças.
3. Consideram-se justificadas as seguintes faltas:
  - a) Doença comprovada ou acidente;

- b) Falecimento de parentes ou familiares;
- c) Casamento;
- d) Maternidade ou paternidade;
- e) Doença comprovada ou acidente familiar a cargo;
- f) Qualquer dever imposto por lei, que não permita adiamento;
- g) Motivos de força maior, devidamente comprovados, nomeadamente por imperativos do serviço no qual desempenham funções.
- 4. Por faltas injustificadas consideram-se todas as não previstas no número anterior.
- 5. Todas as faltas deverão ser justificadas, preferencialmente por escrito, anexando sempre que possível documento comprovativo (Atestado Médico, Certidões, Declarações, etc.).

#### Capítulo IV

##### Artigo 13º - Métodos de Avaliação de Conhecimentos e/ou Competências

- 1. A classificação do formando depende da avaliação realizada pelo formador de acordo com os seguintes critérios:
  - a) Interesse/Motivação;
  - b) Participação e iniciativa;
  - c) Cooperação em trabalho de equipa;
  - d) Assiduidade;
  - e) Pontualidade;
  - f) Capacidade de Aprendizagem;
  - g) Conhecimentos adquiridos;
  - h) Aplicação dos Conhecimentos/Domínio dos assuntos;
  - i) Outros que o formador considere importantes de acordo com a temática da acção.
- 2. A realização dos métodos de avaliação é obrigatoriamente presencial.
- 3. A avaliação final do formando reveste uma das seguintes formas:
  - a) Formando Reprovado – é aquele que obtém uma Classificação Final igual ou inferior a 2 ou um índice de assiduidade inferior a 80% da carga horária total do curso;
  - b) Formando Aprovado – é aquele que obtém uma Classificação Final igual ou superior a 3 e um índice de assiduidade igual ou superior a 80% da carga horária total do curso;
  - c) Formando Desistente – é aquele que comunica ao Coordenador Pedagógico da acção a sua desistência do curso, ou tem uma assiduidade igual ou inferior a 20% da carga horária total do curso.
- 4. Não será aceite, em situação alguma, a possibilidade de um formando repetir um ou vários módulos de um curso que tenha frequentado sem aproveitamento, sendo que, caso pretenda obter Certificado relativo a esse curso, deve retomar uma nova acção desde o início.

##### Artigo 14º - Avaliação da formação e dos formadores

- 1. No final de todas as acções são distribuídos questionários que visam avaliar o grau de satisfação dos formandos relativamente aos objectivos propostos, à qualidade técnica e pedagógica da acção e à qualidade do serviço prestado.

##### Artigo 15º - Interrupções e Repetições de Acções

- 1. O Gabinete de Gestão da Formação poderá proceder à interrupção de determinada acção de formação caso se verifiquem motivos de força maior, tais como:
  - a) Inexistência do número mínimo de formandos;
  - b) Desistência de formandos que impossibilitem a realização da acção (deixando de haver o número mínimo exigível – 8 formandos);
  - c) Desistência de formadores sem possibilidade de substituição;

- d) Inexistência de condições suficientes para alcançar os objectivos da acção.
- 2. Sempre que, em determinado curso, se registre um elevado n.º de inscrições, o Gabinete de Gestão da Formação ponderará a possibilidade de repetição do mesmo, de forma a dar resposta às necessidades de formação eminentes.

#### Artigo 16º - Cancelamento e Adiamento de Acções

- 1. Em caso de cancelamento de uma acção formativa, o Gabinete de Gestão da Formação deverá contactar por escrito, com a antecedência possível, todos os participantes, informando-os desse facto e da causa de tal situação.
- 2. Sempre que o cancelamento se traduza em adiamento, o Gabinete de Gestão da Formação deverá igualmente contactar por escrito todos os participantes, informando-os da nova data de realização da acção.

### Capítulo V

#### Artigo 17º - Certificados

- 1. No final de cada acção é emitida e entregue a cada formando um certificado, que poderá assumir a forma de “Certificado de Formação Profissional” ou de “Certificado de Frequência de Formação Profissional”.
- 2. A emissão e atribuição do “Certificado de Formação Profissional” estão condicionadas à frequência do curso não excedendo o limite de faltas e obtenção de aproveitamento na Avaliação da Aprendizagem.
- 3. No caso do formando exceder o limite de faltas e/ou não obter aproveitamento após processo avaliativo não tem direito a qualquer certificado.
- 4. Em caso de extravio do certificado individual de participação, o formando poderá solicitar ao Gabinete de Gestão da Formação da Câmara Municipal de Coimbra a emissão de uma 2ª Via do Certificado. Este conterá obrigatoriamente referência ao facto de ser 2ª Via.

#### Artigo 18º - Reclamações e Sugestões

- 1. As Reclamações e Sugestões podem ser apresentadas pelos diversos funcionários, formandos e formadores, para as actividades inerentes ao funcionamento da acção formativa, até à data da entrega do Certificado do curso, dirigida ao Gabinete de Gestão da Formação, através dos seguintes meios:
  - a) Correio electrónico;
  - b) Fax;
  - c) Correio;
  - d) Pessoalmente.
- 2. Para que se possa dar o devido tratamento às Reclamações/Sugestões, estas devem incluir os seguintes aspectos:
  - a) Nome completo, morada e contacto da pessoa que regista a Reclamação/Sugestão;
  - b) Descrição da Reclamação/Sugestão, com indicação do nome do curso e formador(es) no caso de esta ser preenchida por um formando;
  - c) Data da Reclamação/Sugestão e assinatura quando aplicável.
- 3. O tratamento das Reclamações/Sugestões segue a seguinte metodologia:  
Reclamações:
  - a) Recepção e validação, por parte do Gabinete de Gestão da Formação, das Reclamações recebidas através dos meios referidos no n.º1 do presente artigo;
  - b) Identificação e análise das causas de reclamação, com vista à emissão de um parecer;
  - c) Para as reclamações deferidas, o Gabinete de Gestão da Formação procederá a acções correctivas/preventivas, de forma a eliminar a reincidência da Reclamação, sendo emitido

um parecer por escrito informando as decisões tomadas até **8 dias** úteis após a data da reclamação;

- d) Para as reclamações indeferidas será emitido um parecer por escrito até 8 dias úteis após a data da reclamação, das razões que conduziram ao indeferimento da reclamação;
  - e) As reclamações indeferidas são arquivadas juntamente com o parecer que lhes foi emitido.
- Sugestões

- a) Recepção e validação, por parte do Gabinete de gestão da Formação, das Sugestões recebidas através dos meios referidos no n.º1 do presente artigo;
- b) As sugestões poderão ser consideradas pelo Gabinete de Gestão da Formação como acções de melhoria a introduzir nos serviços;
- c) Para as sugestões aceites, o Gabinete de Gestão da Formação emitirá uma comunicação por escrito informando as decisões tomadas até **8 dias** úteis após a data da reclamação;
- d) Para as sugestões não aceites será emitido uma comunicação por escrito até **8 dias** úteis após a data da sugestão, das razões que conduziram a tal decisão.

#### Artigo 19º - Protecção de Dados

- 1. Os dados pessoais dos participantes nas acções de formação serão tratados nos termos legais previstos na normativa nacional de protecção de dados pessoais e os participantes na formação só poderão ser auscultados por entidades de acreditação ou relacionadas com a formação se nisso consentirem expressamente.
- 2. Os dados recolhidos só podem ser usados para fins respeitantes à acção de formação em que o formando participou.

#### Artigo 20º - Dúvidas, Omissões e Pedidos de Informação

Compete à Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos sanar quaisquer dúvidas e preencher quaisquer omissões e esclarecer qualquer informação que resultem da aplicação do presente Regulamento.

#### Artigo 21º - Revisão

O presente regulamento deverá ser revisto com uma periodicidade anual, não invalidando revisões pontuais que se venham a verificar necessárias.

### Exemplo da Base de Dados do LNF

Nº Funcionário	Nome do Funcionário	Serviço	Acção	Nível	Solicitação
2491	Liliana Raquel Simões de Azevedo	GIG	ArcGIS Network Analyst	Inicial	Luis da Vinha

### Exemplo do mapa de execução do plano de formação de 2012

#### EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO 2012

##### Acções de Formação Previstas

Janeiro							
Nº	Nome	Horas	Nível	Data	N.F.P.	Obs.	N.R.F.
SubTotal		0			0		0

##### Alterações/Novas Realizações

Janeiro							
Nº	Nome	Horas	Nível	Data	N.F.P.	Obs.	N.R.F.
SubTotal		0			0		0

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, APOIO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO

**Avaliação do Impacto da Formação :: Chefias**

Sendo a formação um dos patamares de um processo de transferência de conhecimentos para o contexto de trabalho de cada trabalhador, torna-se fundamental verificar o proveito alcançado com a participação dos formandos nos cursos/ações de formação, para, assim, se avaliar a eficácia da estratégia de formação, as necessidades de desenvolvimento de futuros cursos/ações e os reajustes que se mostrarem pertinentes.

Deste modo, pretendemos conhecer a sua opinião acerca dos resultados da presente formação no desempenho profissional do trabalhador identificado no ponto 1 deste inquérito, solicitando que leia atentamente todas as questões e as responda conforme as indicações dadas.

A sua opinião é importante.

Obrigado pela colaboração.

**1. IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR:**

Nome: Trabalhador n.º:

**2. IDENTIFICAÇÃO DO CURSO / AÇÃO DE FORMAÇÃO:**

Designação:

Curso n.º:

Ação n.º:

Data Início:

**3. INQUÉRITO:**

**3.1** Assinale com uma cruz (x) as suas respostas, de acordo com a escala apresentada.

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Esta formação habilitou melhor o trabalhador para o seu trabalho				
b) Esta formação foi adequada às funções desempenhadas pelo trabalhador				
c) Desde que frequentou esta formação o trabalhador teve oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordados no exercício das suas funções				
d) Considero que se verificou uma melhoria no desempenho das funções do trabalhador				
e) Considero que esta formação satisfaz as necessidades de formação do trabalhador no que se refere a esta temática				

**3.2** Especifique as funções/tarefas em que esta formação contribuiu para a melhoria do desempenho do trabalhador:

**3.3** Tendo em conta as competências necessárias ao bom desempenho das funções do trabalhador e a respetiva avaliação de desempenho, indique outros cursos/ações de formação que considera pertinentes este frequentar:

Cursos/Ações	Objetivos

**4. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA UNIDADE ORGÂNICA:** Nome:

Cargo:

Data:

Imp 076 - R01

::: Município de Coimbra :: DM::DRHAJA :: 3000-300 Coimbra :: Tel: 239 828 078 :: Fax: 239 822 875 :: E-mail: [drhaja.atendimento@cm-coimbra.pt](mailto:drhaja.atendimento@cm-coimbra.pt) :::

Pág. 1 de 1



CÂMARA  
MUNICIPAL  
DE  
COIMBRA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, APOIO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO

**Avaliação do Impacto da Formação :: Formandos**

Sendo a formação um dos patamares de um processo de transferência de conhecimentos/competências para o contexto de trabalho de cada trabalhador, torna-se fundamental verificar o proveito alcançado com a participação dos formandos nos cursos/ações de formação para, assim, se avaliar a eficácia da estratégia de formação, as necessidades de desenvolvimento de futuros cursos/ações de formação e os reajustes que se mostrarem pertinentes.

Mais do que avaliar a satisfação dos formandos e os seus conhecimentos, com o presente inquérito pretendemos conhecer a sua opinião acerca dos resultados da formação no seu desempenho profissional e no seu contexto de trabalho.

Leia atentamente todas as questões e assinale com uma cruz (X) as suas respostas, de acordo com a escala apresentada.

A sua opinião é importante. Obrigado pela colaboração.

**1. IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR:**

Nome: \_\_\_\_\_ Trabalhador n.º: \_\_\_\_\_

**2. UNIDADE ORGÂNICA DE AFETAÇÃO**

**3. IDENTIFICAÇÃO DO CURSO / AÇÃO DE FORMAÇÃO:**

Designação: \_\_\_\_\_

Curso n.º: \_\_\_\_\_

Ação n.º: \_\_\_\_\_

Data Início: \_\_\_\_\_

Data Fim: \_\_\_\_\_

Entidade Formadora: \_\_\_\_\_

**4. INQUÉRITO:**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Esta formação habilitou-me melhor para o meu trabalho				
b) Esta formação é adequada às funções que desempenho				
c) Desde que frequentei esta formação tive oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordados no exercício das minhas funções				
d) Considero que a formação contribuiu para uma melhoria no desempenho das minhas funções				
e) Esta formação satisfaz as minhas necessidades de formação relativas a esta temática				

**4.1** Refira um dos aspectos mais positivos resultantes do curso/ação frequentado:

**4.2** Indique outros cursos/ações que considera úteis frequentar para a melhoria do seu desempenho profissional e/ou que foram solicitados no âmbito da sua avaliação de desempenho:

Curso/Ação	Objetivos

Data: \_\_\_\_\_

Uma vez mais, obrigado pela colaboração.

Imp 077 - R01

::: Município de Coimbra :: DM::DRHAJA :: 3000-300 Coimbra :: Tel: 239 828 078 :: Fax: 239 822 875 :: E-mail: [drhaja.atendimento@cm-coimbra.pt](mailto:drhaja.atendimento@cm-coimbra.pt) :::

Pág. 1 de 1



CÂMARA  
MUNICIPAL  
DE  
COIMBRA



QUADRO  
DE REFERÊNCIA  
ESTRATÉGICO  
NACIONAL  
PORTUGAL 2007-2013



GOVERNO DA REPÚBLICA  
PORTUGUESA



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos

### Formação :: Folha de Presenças

#### 1. INFORMAÇÃO TÉCNICA:

Designação do Curso: <u>Emissão de Faturas</u>		POPH - Programa Operacional Potencial Humano:	
N.º do Curso: _____	N.º da Ação: _____	Local de realização: <u>Sala de Sessões da CMC</u>	Tipologia de Intervenção: _____
Data Início: <u>07-03-2013</u>	Data Fim: <u>2013/03/07</u>	Das <u>9</u> h <u>30</u> m Às <u>12</u> h <u>30</u> m	Total horas: <u>3</u>
		N.º de Projeto: _____	

#### 2. REGISTO DE PRESENÇAS:

N.º Trab.:	Nome:	1.ª sessão 07-03-2013		2.ª sessão		3.ª sessão		4.ª sessão		5.ª sessão	
		Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde
1158	Ana Sofia Patricio Fernandes Moraes										
2467	Inês Ribeiro dos Santos Carvalho										
2774	Margarida Emanuela Cavalheiro Santos										
3618	Rui Pedro Simões Borges										
953	Carlos Manuel Guerra Alves										
2685	Micaela Alexandra Figueiredo Margato										
1675	Miguel Jorge Dias Borges de V. Correia										
3841	Raquel Andreia Lopes Ramalho										
2782	Lúcio Mauro Freitas Moreira										
946	Susana Catarina A. Fernandes Simões										

O Formador,

O Coordenador do Curso/Ação,

Data: \_\_\_\_\_  
(Assinatura)

Data: \_\_\_\_\_  
(Assinatura)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, APOIO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO

**Formação :: Sumários**

**1. INFORMAÇÃO TÉCNICA:**

Designação do Curso: _____	Programa Operacional Potencial Humano - POPH:
N.º do Curso: _____ N.º da Ação: _____	Tipologia de Intervenção: N.º de Projeto: _____
Data Início:m _____ Data Fim: _____ Das ____ h ____ Às _____	
Local de realização: _____ Total horas: _____	

**2. SUMÁRIOS - REGISTO:**

Data:	Sumário:	Assinatura:

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

\_\_\_\_\_  
O Coordenador do Curso,





DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, APOIO JURÍDICO E ADMINISTRATIVO

**Formação :: Lista de Formandos**

**1. INFORMAÇÃO TÉCNICA:**

Designação do Curso: _____	Programa Operacional Potencial Humano - POPH:
N.º do Curso: _____ N.º da Ação: _____	Tipologia de Intervenção: N.º de Projeto: _____
Data Início: m _____ Data Fim: _____ Das ____ h ____ Às _____	
Local de realização: _____	
Total horas: _____	

**2. LISTA DE FORMANDOS:**

N.º Trabalhador:	Nome:	Categoria Profissional	Unidade Orgânica:

**3. OBSERVAÇÕES:**

--

Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

\_\_\_\_\_  
O Coordenador do Curso / Ação,

## Anexo IV

# Inquérito

Este inquérito insere-se no âmbito do relatório de estágio conducente à concretização do **Mestrado em Gestão Empresarial** no **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)**.

O objectivo deste inquérito consiste na análise do impacto da Formação Profissional, frequentada pelos colaboradores da **Câmara Municipal de Coimbra** no 1º semestre de 2012 e tem como público-alvo os formandos de alguma das 25 acções de formação seleccionadas para este estudo.

Desta forma, a sua colaboração no preenchimento deste inquérito é importante e fundamental para a prossecução do estudo e programação das formações.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, unicamente para o uso exclusivo

### Caracterização do Formando:

**Unidade Orgânica de Afectação:** \_\_\_\_\_

**Categoria** \_\_\_\_\_ **Sexo:** Masculino ☐ Feminino ☐

**Idade:**

21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61-70 ☐

### Identificação do Curso/Acção de Formação:

**Designação:** \_\_\_\_\_

**Entidade Formadora:** \_\_\_\_\_

**1. Assinale com (X) se a sua participação na acção de formação referida se deveu:**

- 1.1. Iniciativa Própria ☐
- 1.2. Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s) ☐
- 1.3. Levantamento de Necessidades de Formação ☐

**2. Assinale com (X) o nível de interesse desta acção de formação:**

Nulo	Pouco Interessante	Interessante	Muito Interessante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Assinale com (X) as principais razões que determinaram a sua inscrição na acção de formação, de acordo com a escala seguinte:**

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

- 3.1. Obter valorização pessoal e progressão na carreira ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.2. Ultrapassar dificuldades sentidas na sua actividade profissional ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.3. Adquirir conhecimentos específicos/técnicos ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.4. Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.5. Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.6. Motivação ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 3.7. Obtenção do Certificado de Formação ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

**4. Relativamente ao Conteúdo Programático da Formação que frequentou, expresse o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes itens, tendo em conta a escala indicada:**

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4

- 4.1. Actualidade dos temas tratados na formação ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 4.2. Aplicabilidade da formação às funções que desempenha ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 4.3. Interesse do conteúdo programático ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

**5. Relativamente aos próximos itens, assinale com (X) o impacto da acção de formação no posto de trabalho, tendo em conta a seguinte escala:**

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

5.1. A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5.2. Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5.3. Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5.4. Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5.5. Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

**5.5.1. Se Concorda ou Concorda Totalmente com a questão 5.5., indique com (X) quanto tempo após a acção de formação aplicou os conteúdos:**

De imediato	1 Mês	2 Meses	> 2 Meses
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Demonstre a sua satisfação relativamente ao desempenho do Formador a partir dos próximos itens, de acordo com a seguinte escala:**

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4

6.1. Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6.2. Capacidade de relacionamento ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6.3. Dinâmica de grupo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6.4. Resolução/esclarecimento de dúvidas ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6.5. Utilização de exemplos práticos ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Uma vez mais, obrigado pela colaboração.

## Anexo V

**Tabela I - Unidade Orgânica de Afetação**

Unidade Orgânica de Afetação	Frequência	%	% Acumulada
DE	46	12	36,8
PM	29	7,6	99,7
DGU	27	7	54,8
DASP	22	5,7	13,1
DFU	22	5,7	46
DVEP	17	4,4	80,9
CBS	16	4,2	4,2
GRM	15	3,9	92,2
DGURU	14	3,7	58,5
GCH	12	3,1	85,6
DC	11	2,9	15,9
DD	11	2,9	23,8
DCOEF	10	2,6	18,5
DPA	10	2,6	72,1
DEU	9	2,3	39,9
DOE	8	2,1	66,6
DRH	8	2,1	76,5
DCS	7	1,8	20,4
GPC	7	1,8	88
DM	6	1,6	62,1
DMAT	6	1,6	63,7
DAJC	5	1,3	6,5
DP	5	1,3	69,5
DAC	4	1	5,2
DGRH	4	1	47,3
DPRH	4	1	73,6
DAQV	3	0,8	7,3
DDSF	3	0,8	24,5
DEE	3	0,8	37,6
DH	3	0,8	59,3
DIRC	3	0,8	60,1
DMDO	3	0,8	64,5
DOIE	3	0,8	67,4
DOMV	3	0,8	68,1
GAV	3	0,8	82,5
DCult	2	0,5	20,9
DGS	2	0,5	47,8
DPJ	2	0,5	72,6
DPU	2	0,5	74,4
GAF	2	0,5	81,5
GIDE	2	0,5	86,2
DDSF	1	0,3	24,8
DFP	1	0,3	40,2
DGF	1	0,3	46,2
DJ	1	0,3	60,3
DJC	1	0,3	60,6
DPT	1	0,3	73,9
GAOSM	1	0,3	81,7
GREC	1	0,3	88,3
SPC	1	0,3	100
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela II – Categorias profissionais**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Dirigente	27	7	7,1	7,1
Técnico Superior	148	38,6	38,8	45,9
Coordenador Técnico/ Assistente Técnico	86	22,5	22,6	68
Assistente Operacional	76	19,8	19,9	87,9
Bombeiros	13	3,4	3,4	91,3
Informática	3	0,8	0,8	92,1
Polícia Municipal	18	4,7	4,7	96,9
Fiscais Municipais	9	2,3	2,4	99,2
Outros	1	0,3	0,3	100
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100</b>	
NR	2	0,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela III - Género**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Masculino	151	39,4	39,4	39,4
Feminino	232	60,6	60,6	100
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela IV - Idade**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
21 - 30	12	3,1	3,1
31 - 40	142	37,1	40,2
41 - 50	142	37,1	77,3
51 - 60	84	21,9	99,2
61 - 70	3	0,8	100
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela V - Habilitações Literárias**

Habilitações Literárias	Frequência	%	% Acumulada
Até 9º Ano	41	10,7	10,7
12º Ano	130	33,9	44,6
Bacharelato/Licenciatura	189	49,3	94
Mestrado	23	6	100
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela VI - Motivo de participação nas ações de formação**

Motivo da participação no(a) curso/ação	Frequência	%	% Válida	%
- Iniciativa Própria	268	70,0	70,5	70,5
- Indicação do(s) superior(es) hierárquicos(s)	84	21,9	22,1	92,6
- Levantamento de Necessidades de Formação	13	3,4	3,4	96,1
- Iniciativa própria e levantamento de necessidades de formação	6	1,6	1,6	97,6
- Iniciativa própria e Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s)	5	1,3	1,3	98,9
- Iniciativa própria, Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s) e Levantamento de Necessidades de Formação	3	,8	,8	99,7
- Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s) e Levantamento de Necessidades de Formação	1	,3	,3	100,0
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>99,2</b>	<b>100,0</b>	
NR	3	,8		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela VII - Nível de interesse da ação de formação**

Interesse da ação de formação	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Nulo	2	0,5	0,6	,6
Pouco Interessante	12	3,1	3,4	3,9
Interessante	195	50,9	54,5	58,4
Muito Interessante	149	38,9	41,6	100,0
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>93,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	25	6,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela VIII - Obter valorização pessoal e progressão na carreira**

<b>Obter valorização pessoal e progressão na carreira</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	23	6,0	6,1	6,1
Discordo	67	17,5	17,9	24,0
Concordo	207	54,0	55,2	79,2
Concordo Totalmente	78	20,4	20,8	100,0
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>97,9</b>	<b>100,0</b>	
NR	8	2,1		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela IX - Ultrapassar dificuldades sentidas na sua atividade profissional**

<b>Ultrapassar dificuldades sentidas na sua atividade profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	7	1,8	1,9	1,9
Discordo	41	10,7	10,9	12,8
Concordo	205	53,5	54,5	67,3
Concordo Totalmente	123	32,1	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>98,2</b>	<b>100,0</b>	
NR	7	1,8		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela X - Adquirir conhecimentos específicos/técnicos**

<b>Adquirir conhecimentos específicos/técnicos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	2	,5	,5	,5
Discordo	11	2,9	2,9	3,4
Concordo	163	42,6	43,0	46,4
Concordo Totalmente	203	53,0	53,6	100,0
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>99,0</b>	<b>100,0</b>	
NR	4	1,0		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos



**Tabela XI - Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade**

<b>Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	7	1,8	1,8	1,8
Discordo	20	5,2	5,3	7,1
Concordo	177	46,2	46,7	53,8
Concordo Totalmente	175	45,7	46,2	100,0
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>99,0</b>	<b>100,0</b>	
NR	4	1,0		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XII - Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP**

<b>Obter melhor resultado na avaliação de desempenho/SIADAP</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	55	14,4	14,8	14,8
Discordo	129	33,7	34,8	49,6
Concordo	147	38,4	39,6	89,2
Concordo Totalmente	40	10,4	10,8	100,0
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>96,9</b>	<b>100,0</b>	
NR	12	3,1		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XIII - Motivação**

<b>Motivação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	15	3,9	4,0	4,0
Discordo	29	7,6	7,7	11,7
Concordo	207	54,0	55,1	66,8
Concordo Totalmente	125	32,6	33,2	100,0
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>98,2</b>	<b>100,0</b>	
NR	7	1,8		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XIV - Obtenção do certificado de formação**

<b>Obtenção do certificado de formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	84	21,9	22,8	22,8
Discordo	102	26,6	27,7	50,5
Concordo	152	39,7	41,3	91,8
Concordo Totalmente	30	7,8	8,2	100,0
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>96,1</b>	<b>100,0</b>	
NR	15	3,9		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XV - Atualidade dos temas tratados na formação**

<b>Atualidade dos temas tratados na formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Muito Insatisfeito	1	,3	,3	,3
Insatisfeito	14	3,7	3,7	3,9
Satisfeito	225	58,7	58,9	62,8
Muito Satisfeito	142	37,1	37,2	100,0
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>99,7</b>	<b>100,0</b>	
NR	1	,3		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XVI - Aplicabilidade da formação às funções que desempenha**

<b>Aplicabilidade da formação às funções que desempenha</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Muito Insatisfeito	2	,5	,5	,5
Insatisfeito	30	7,8	7,9	8,4
Satisfeito	209	54,6	54,9	63,3
Muito Satisfeito	140	36,6	36,7	100,0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	2	,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XVII - Interesse do conteúdo programático**

<b>Interesse do conteúdo programático</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Insatisfeito	17	4,4	4,5	4,5
Satisfeito	230	60,1	60,2	64,7
Muito Satisfeito	135	35,2	35,3	100,0
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>99,7</b>	<b>100,0</b>	
NR	1	,3		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XVIII - A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos**

<b>A estrutura da unidade onde trabalha proporciona o uso dos conhecimentos adquiridos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>%Acumulada</b>
Discordo Totalmente	7	1,8	1,9	1,9
Discordo	35	9,1	9,3	11,2
Concordo	196	51,2	52,1	63,3
Concordo Totalmente	138	36,0	36,7	100,0
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>98,2</b>	<b>100,0</b>	
NR	7	1,8		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XIX - Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha**

<b>Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Discordo Totalmente	5	1,3	1,3	1,3
Discordo	40	10,4	10,6	11,9
Concordo	202	52,7	53,4	65,3
Concordo Totalmente	131	34,2	34,7	100,0
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>98,7</b>	<b>100,0</b>	
NR	5	1,3		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XX - Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança**

Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	7	1,8	1,9	1,9
Discordo	35	9,1	9,3	11,1
Concordo	213	55,6	56,3	67,5
Concordo Totalmente	123	32,1	32,5	100,0
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>98,7</b>	<b>100,0</b>	
NR	5	1,3		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXI - Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo**

Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo	Frequência	%	% Válida	%Acumulada
Discordo Totalmente	16	4,2	4,2	4,2
Discordo	94	24,5	24,9	29,2
Concordo	183	47,8	48,5	77,7
Concordo Totalmente	84	21,9	22,3	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>98,4</b>	<b>100,0</b>	
NR	6	1,6		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXII - Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções**

Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	13	3,4	3,4	3,4
Discordo	45	11,7	11,9	15,3
Concordo	192	50,1	50,7	66,0
Concordo Totalmente	129	33,7	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>99,0</b>	<b>100,0</b>	
NR	4	1,0		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXIII - Quanto tempo após a ação de formação, aplicou os conteúdos**

Quanto tempo após a ação de formação, aplicou os conteúdos	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
De imediato	216	56,4	74,0	74,0
1 Mês	37	9,7	12,7	86,6
2 Meses	7	1,8	2,4	89,0
> 2 Meses	32	8,4	11,0	100,0
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>76,2</b>	<b>100,0</b>	
NA	55	14,4		
NR	36	9,4		
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>23,8</b>		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXIV - Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação**

Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Insatisfeito	10	2,6	2,6	2,6
Satisfeito	194	50,7	50,9	53,5
Muito Satisfeito	177	46,2	46,5	100,0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	2	,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXV - Capacidade de relacionamento**

Capacidade de relacionamento	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Insatisfeito	10	2,6	2,6	2,6
Satisfeito	190	49,6	49,9	52,5
Muito Satisfeito	181	47,3	47,5	100,0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	2	,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXVI – Dinâmica de grupo**

<b>Dinâmica de grupo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Insatisfeito	29	7,6	7,6	7,6
Satisfeito	224	58,5	58,8	66,4
Muito Satisfeito	128	33,4	33,6	100,0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	2	,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXVII - Resolução/esclarecimento de dúvidas**

<b>Resolução/esclarecimento de dúvidas</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Insatisfeito	23	6,0	6,1	6,1
Satisfeito	198	51,7	52,1	58,2
Muito Satisfeito	159	41,5	41,8	100,0
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>99,2</b>	<b>100,0</b>	
NR	3	,8		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos

**Tabela XXVIII - Utilização de exemplos**

<b>Utilização de exemplos práticos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
Insatisfeito	33	8,6	8,7	8,7
Satisfeito	209	54,6	54,9	63,5
Muito Satisfeito	139	36,3	36,5	100,0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>99,5</b>	<b>100,0</b>	
NR	2	,5		
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados resultantes da análise dos inquéritos